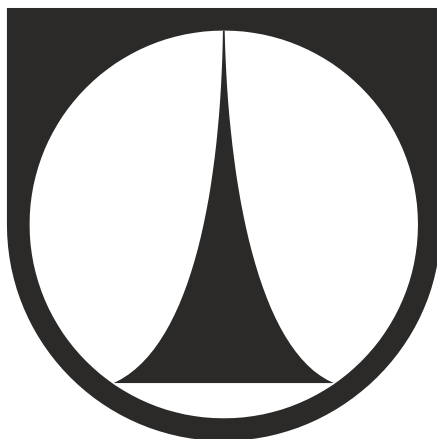


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Lucie Crhová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Motivační systém ve vybraném podniku

Motivation System in Selected Company

DP – EF – KPE – 2014 – 12
Bc. Lucie Crhová

Vedoucí práce: Ing. Helena Žuková, katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Petr Pivrnec, vedoucí pobočky Turnov 1, Česká pošta, s.p.

Počet stran: 95 Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 6. ledna 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 6. ledna 2014

Bc. Lucie Crhová

Anotace

Cílem diplomové práce je analyzovat motivační systém v podniku Česká pošta, s.p. Následně po provedení dotazníkového šetření navrhnout opatření na případná zlepšení. Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů a vazeb v oblasti motivace zaměstnanců. V praktické části je provedena analýza zvoleného státního podniku se zaměřením na současně uplatňovaný motivační systém podniku. V další části práce jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na zjištění stupně spokojenosti zaměstnanců s vybranými stimulačními prostředky uplatňovanými v podniku a na zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem v podniku. V poslední části diplomové práce jsou předloženy návrhy na možná zlepšení, které by měly vést k účinnější motivaci zaměstnanců.

Klíčová slova

Motivace, motivační systém, státní podnik, stimulační prostředky

Annotation

The aim of this thesis is to analyze the motivation system in the company Czech Post, s.p. After realizing survey, suggest steps to possible improvement. The theoretical part deals with the definition of basic terms and connections in the field of motivation of employees. Analysis of selected state-owned company with a focus on the current application of the motivation system of the company is in the practical part. In the next part results of the survey are interpreted, which was aimed to determine level of employee satisfaction with selected stimulating means applied in the company and determine the overall employee satisfaction with motivation system in the company. In the last part of this thesis suggestions for possible improvements are presented, which should lead to more effective employee motivation.

Key Words

Motivation, motivation system, state-owned company, stimulation means

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především své rodině a příteli za projevenou trpělivost a podporu. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Heleně Žukové za cenné rady a připomínky, které mi poskytla během tvorby diplomové práce. Děkuji také vedení podniku Česká pošta, s.p. za umožnění získání empirických údajů v jejich pobočce.

Obsah

| | |
|------------------------------------------------|-----------|
| Seznam obrázků..... | 11 |
| Seznam tabulek..... | 12 |
| Seznam zkratk..... | 13 |
| Úvod | 14 |
| 1 Pojem motivace..... | 15 |
| 2 Proces motivace | 18 |
| 2.1 Grafické znázornění procesu motivace | 18 |
| 2.2 Zdroje motivace | 19 |
| 2.3 Frustrace a deprivace | 22 |
| 3 Základní pojmy..... | 24 |
| 3.1 Motiv..... | 24 |
| 3.2 Stimulace, stimul | 25 |
| 4 Stimulační prostředky..... | 29 |
| 4.1 Hmotná odměna | 29 |
| 4.2 Obsah práce..... | 32 |
| 4.3 Povzbuzování pracovníků | 33 |
| 4.4 Vztahy na pracovišti | 34 |
| 4.5 Pracovní podmínky a režim práce | 35 |
| 4.6 Identifikace s prací a s podnikem | 36 |
| 4.7 Externí stimulační faktory | 37 |
| 5 Písemné dotazování | 38 |
| 6 Představení podniku..... | 39 |
| 6.1 Regulační rámec poštovních služeb..... | 39 |
| 6.2 Poslání podniku a klíčové aktivity..... | 40 |
| 6.3 Služby | 41 |
| 6.4 Zaměstnanci | 46 |
| 6.5 Organizační struktura..... | 47 |
| 7 Motivační systém podniku | 48 |

| | | |
|----------|--------------------------------------------------------|-----------|
| 7.1 | Mzda zaměstnanců..... | 48 |
| 7.2 | Odměny..... | 50 |
| 7.3 | Příplatky a zaměstnanecké benefity..... | 53 |
| 7.4 | Pracovní prostředí | 55 |
| 7.5 | Hodnocení zaměstnanců | 55 |
| 7.6 | Vzdělávání zaměstnanců..... | 56 |
| 7.7 | Vztahy mezi zaměstnanci | 56 |
| 8 | Empirické šetření..... | 58 |
| 8.1 | Vypracování dotazníků | 58 |
| 8.2 | Návratnost dotazníků | 59 |
| 8.3 | Vyhodnocení identifikačních otázek..... | 59 |
| 8.4 | Vyhodnocení otázek z oblasti motivace zaměstnanců..... | 62 |
| 8.5 | Shrnutí výsledků empirického šetření..... | 77 |
| 9 | Návrhy na případná zlepšení..... | 79 |
| 9.1 | Mezilidské vztahy | 79 |
| 9.2 | Pracovní prostředí | 81 |
| 9.3 | Zaměstnanecké výhody..... | 81 |
| | Závěr | 86 |
| | Seznam použité literatury | 88 |
| | Seznam příloh | 90 |

Seznam obrázků

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Obr. 1: Proces motivace</i> | 18 |
| <i>Obr. 2: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....</i> | 20 |
| <i>Obr. 3: Rozdíl mezi stimulací a motivací</i> | 28 |
| <i>Obr. 4: Struktura zaměstnanců České pošty, s.p. v roce 2012</i> | 47 |
| <i>Obr. 5: Struktura zaměstnanců dle rozdělení do věkových kategorií.....</i> | 60 |
| <i>Obr. 6: Struktura zaměstnanců dle profesního zařazení</i> | 61 |
| <i>Obr. 7: Struktura zaměstnanců dle počtu odpracovaných let v podniku</i> | 62 |
| <i>Obr. 8: Spokojenost zaměstnanců s jejich prací</i> | 63 |
| <i>Obr. 9: Hlavní motivační faktory</i> | 64 |
| <i>Obr. 10: Spokojenost zaměstnanců s jejich mzdou</i> | 65 |
| <i>Obr. 11: Stimulátory k vyššímu pracovnímu výkonu</i> | 66 |
| <i>Obr. 12: Preference jednotlivých zaměstnaneckých výhod</i> | 67 |
| <i>Obr. 13: Spokojenost zaměstnanců se současně poskytovanými benefity</i> | 68 |
| <i>Obr. 14: Schopnost motivace nadřízeným pracovníkem</i> | 69 |
| <i>Obr. 15: Pracovní vztahy</i> | 70 |
| <i>Obr. 16: Vliv vzhledu pracoviště na pracovní výkon.....</i> | 71 |
| <i>Obr. 17: Spokojenost s udržovanou čistotou na pracovišti</i> | 72 |
| <i>Obr. 18: Reakce na eventuální nabídku jiného zaměstnání</i> | 73 |
| <i>Obr. 19: Spravedlivost ze strany vedoucího</i> | 75 |
| <i>Obr. 20: Komunikace vedoucího se zaměstnanci</i> | 76 |
| <i>Obr. A1: Organizační schéma podniku</i> | 91 |

Seznam tabulek

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1. <i>Vývoj základních služeb České pošty, s.p.</i> | 42 |
| Tab. 2. <i>Přehled minimálních tarifních mezd</i> | 49 |
| Tab. 3. <i>Struktura zaměstnanců dle profesního zařazení</i> | 61 |
| Tab. 4. <i>Reakce na eventuální nabídku jiného zaměstnání podle profesního zařazení</i> | 74 |
| Tab. 5. <i>Náklady na zorganizování společného večera s turnajem v bowlingu</i> | 80 |
| Tab. 6. <i>Celkové náklady navrhovaných řešení</i> | 85 |

Seznam zkratek

| | |
|-------------|----------------------------------------------------|
| a. s. | akciová společnost |
| Czech POINT | Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál |
| ČMSS | Českomoravská stavební spořitelna, a. s. |
| ČP | Česká pošta, s.p. |
| ČR | Česká republika |
| ČSOB | Československá obchodní banka, a. s. |
| ČTÚ | Český telekomunikační úřad |
| DINO | Dluhové inkaso obyvatelstva |
| DONEZ | Docházka nezaměstnaných |
| FKSP | Fond kulturních a sociálních potřeb |
| RIPM | Roznos informačních a propagačních materiálů |
| SIPO | Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva |
| s. p. | státní podnik |
| TUL | Technická univerzita v Liberci |

Úvod

Většina firem se v dnešní době zabývá otázkou jak efektivně motivovat své zaměstnance. Jak v nich vyvolat nadšení pro jejich práci, aby se s ní ale i s firmou ztotožnili a pracovali pro ni rádi. Předpokladem úspěchu každé firmy jsou spokojení a dobře motivovaní zaměstnanci. Spokojený pracovník odvádí lepší pracovní výsledky. Vyšší produktivita práce má vliv na zlepšení hospodářských výsledků firmy a následně na získání vyšší konkurenceschopnosti podniku. Pokud navíc se nám podaří vychovat zaměstnance, kteří budou rádi součástí právě našeho podniku, získáme lepší prostor k ovlivňování zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům. Dobrovolná vůle vycházející přímo od pracovníků se může stát významným faktorem pro budoucí práci na firemním motivačním systému.

Cílem diplomové práce je analyzovat motivační systém v podniku Česká pošta, s.p. Téma diplomové práce bylo zvoleno na základě zainteresovanosti autorky v oblasti personalistiky. Konkrétní podnik byl vybrán z důvodu autorčina povědomí o chodu a prostředí pobočky podniku.

Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů a vazeb v oblasti motivace zaměstnanců. V této části práce jsou definovány základní pojmy jako motivace, stimulace, motiv a frustrace. Následně je objasněn proces motivace a představeny základní stimulační prostředky. V praktické části je provedena analýza zvoleného státního podniku se zaměřením na současně uplatňovaný motivační systém podniku. V další části práce jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na zjištění stupně spokojenosti zaměstnanců s vybranými stimulačními prostředky uplatňovanými v podniku a na zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem v podniku. V poslední části diplomové práce jsou předloženy návrhy na možná zlepšení, které by měly vést k účinnější motivaci zaměstnanců.

K výzkumu byla v diplomové práci využita metoda písemného dotazování.

1 Pojem motivace

Prostřednictvím motivace jsme schopni docílit trvale vysokého výkonu lidí, proto by tuto oblast neměla zanedbávat žádná organizace. Všechny firmy by měly věnovat dostatečnou pozornost nalezení vhodných nástrojů, stimulů a odměn, kterými budou působit na své zaměstnance.¹

Motivování pracovníků může navíc manažerům pomoci nalézt východisko z řady problémů v běžném chodu firmy. Těmito problémy, kterým manažeři musí čelit, jsou²:

- Jak vyvolat a udržet u pracovníků pracovní píli a zájem o prospěch firmy.
- Jak vzbudit v lidech zájem o hledání úspor v pracovním procesu.
- Jak přesvědčit pracovníky, aby z firmy neodešli, i když se jí příliš nedaří.
- Jak přilákat do firmy žádané odborníky.
- Jak přimět pracovníky, aby nastoupili na mimořádné směny i mimo jejich pracovní dobu.

Vysvětleme nejprve samotný význam pojmu motivace, jenž byl v předešlém textu již několikrát použit.

Slovo motivace pochází z latinského jazyka, ve kterém je rozuměno ve smyslu hýbat, pohybovat. Obecně zde značí všechny vnitřní podněty, které směřují k určité činnosti.³

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3.

² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008.

ISBN 978-80-251-2235-8.

³ PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha:

Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

Čeští autoři se při výkladu pojmu motivace shodují, že se jedná o hybné síly, které působí na lidské jednání, a které si obvykle ani neuvědomujeme. Tyto síly nás vedou v daném směru a pomáhají vyvolanou aktivitu udržovat.⁴

Jak uvádí Jiří Plamínek: „*Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování.*“⁵

Jak dále objasním, klíčové je především v uvedené definici slovní spojení nenásilné vytvoření a pozitivní přístup. Při motivování lidí bychom se měli obracet pouze na takové nástroje, ke kterým není potřeba nátlaku, naléhání ani trestání. Pozitivní přístup můžeme chápat ve smyslu, že nám vždy půjde o dosažení kladného názoru, například k nějaké činnosti a tím k docílení splnění této činnosti.

Naopak Patrick Forsyth vysvětluje, že pro manažera je významné rozpoznat příčiny, které vyvolávají v zaměstnancích příznivé neboli pozitivní pocity. Nesmí ovšem opomenout ani ty, které podněcují pocity negativní. Jak vysvětluje ve své publikaci: „*Motivování spočívá především ve vytváření určitého rovnovážného stavu, při němž jsou co nejvíce umenšeny věci, které by mohly vzbuzovat negativní pocity, a naopak v největší možné míře posíleny faktory, jež působí pozitivně.*“⁶

Pokud chceme zaměstnance motivovat, musíme u nich nastolit rovnováhu mezi těmito dvěma pocity. U motivovaného zaměstnance by měla panovat určitá vnitřní harmonie, která ho bude činit spokojeným.

Jak konstatuje zahraniční autor: „*People are motivated when they expect that a course of action is likely to lead to the attainment of a goal and a valued reward – on that satisfies*

⁴ PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

⁵ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7. s. 14.

⁶ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2. s. 10.

their needs and wants.“⁷ (Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že určitá vynaložená činnost pravděpodobně povede k cíli a hodnotné odměně – takové, která uspokojí jejich potřeby.)

Dalším důležitým rysem motivace je její působení ve třech rovinách (dimenzích), jedná se o⁸:

- Směr – činnost člověka je zaměřena určitým směrem, naopak od jiného směru se člověk odkloní. V této rovině lze použít výrazy „chci to a to“, „rád bych to a to“.
- Úsilí (intenzita) – jaké úsilí jedinec vynakládá na dosažení vytyčeného cíle. Podle míry úsilí se používají výrazy „docela bych chtěl...“, „chci...“, „velmi toužím...“.
- Vytrvalost (perzistence) – jak je schopen jedinec překonávat nejrůznější vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevit při realizování motivované činnosti. Pokud má člověk vysokou vytrvalost, pokračuje v realizaci vytyčené činnosti, i v případě, že se mu do cesty staví nejrůznější překážky, nebo se musí potýkat s neúspěchy.

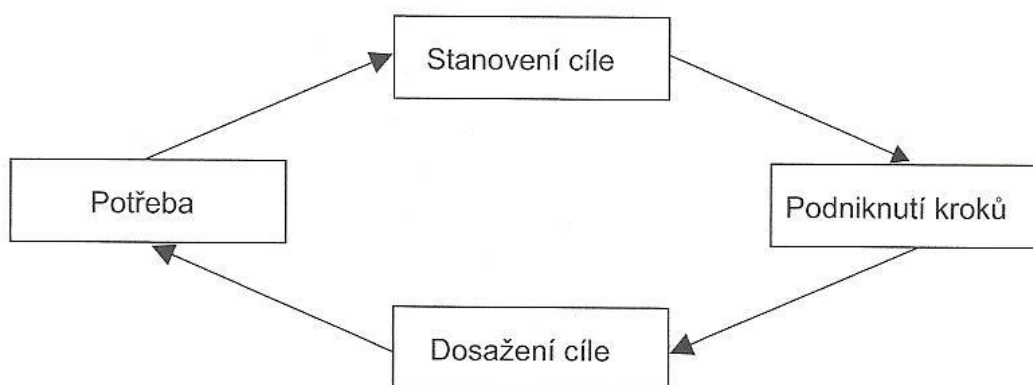
⁷ ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise*. 11th ed., London and Philadelphia: Kogan Page, 2009. s. 317. ISBN 978-0-7494-5242-1.

⁸ PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

2 Proces motivace

Abychom mohli informace z teorie motivace použít v praxi, musíme nejprve pochopit, jak motivace probíhá. Tento proces je znázorněn na obrázku č. 1.

2.1 Grafické znázornění procesu motivace



Obr. 1: Proces motivace

Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10 vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. s. 220.

Jak z obrázku vyplývá, motivace je vždy podnícena vědomým nebo nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby v nás vzbudí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou formulovány cíle, kterými vzniklé potřeby a přání uspokojíme. Dále jsou voleny vhodné cesty vedoucí k dosažení předem vytyčených cílů. Jestliže cíle dosáhneme a vzniklou potřebu uspokojíme, dá se očekávat opakování stejného chování i v budoucnu.⁹

⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3.

Abychom porozuměli, jak již zmiňovaný proces motivace probíhá a mohli tak efektivně ovlivňovat lidské chování, je důležité znát zdroje, z kterých motivace pramení.¹⁰

2.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace jsou označovány takové faktory, které vytvářejí orientaci lidské činnosti. Udávají zaměření naší činnosti a významně ovlivňují její stálost. Skutečností formulujících motivaci lidské činnosti je velké množství. K základním zdrojům motivace jsou v odborné literatuře přiřazovány¹¹:

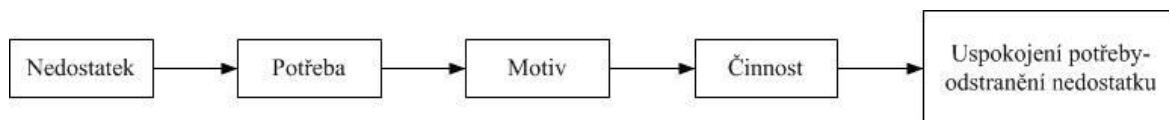
- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeba je základním zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Z psychologického hlediska je na potřebu nahlíženo jako na člověkem prožívaný, ovšem ne vždy uvědomovaný nedostatek. Je subjektivního charakteru. Pro každého může být důležité něco jiného. Potřeba se projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který podněcuje motivaci k odstranění tohoto vzniklého napětí, jak je ukázáno na obrázku č. 2. Pocit nedostatku, který nastane u konkrétního jedince, tak směřuje jeho činnost takovým směrem, který povede k uspokojení vzniklé potřeby. Předpokladem ovšem je, že jedinec nalezne cíl (určitou skutečnost), který uspokojí danou potřebu.¹²

¹⁰ PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

¹¹ tamtéž

¹² PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.



Obr. 2: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti

Zdroj: PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 2. přepracované vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. s. 28.

Také Armstrong tvrdí, že po zjištění neuspokojených potřeb, jedinec stanovuje takové cíle, o kterých se domnívá, že povedou k uspokojení vzniklých potřeb a přání.¹³ Proces motivace obsahující zmiňovanou volbu cílů byl již předveden a následně objasněn na obrázku č. 1.

Nakonečný uvádí: „Potřeby vyjadřují výchozí motivační stav, který se vývojem (zkušeností) zpředměťňuje, tj. nachází určitý objekt činnosti a s ním spojený instrumentální vzorec chování“¹⁴

Lze rozlišovat potřeby biologické a sociální. Potřeby biologické, také fyziologické či primární, souvisejí se zajišťováním činnosti lidského organismu. Řadíme k nim potřebu vzduchu (kyslíku), potravy, tekutin apod. Druhá skupina potřeb, potřeby sociální, či společenské, jsou spojené s člověkem jako s bytostí společenskou, kulturní. Přiřazujeme sem potřebu lásky, potřebu dominance, seberealizace atd. Tyto potřeby jsou značeny také jako potřeby sekundární.¹⁵

Dělení potřeb se věnoval také Abraham Maslow, americký psycholog a představitel humanistického proudu v psychologii, který rozdělil potřeby do pěti skupin dle jejich

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7. s. 29.

¹⁵ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

významnosti. Maslow ve své hierarchii potřeb uvedl, že potřeba z vyšší úrovně se může rozvíjet až poté, kdy je uspokojena skupina předcházejících, čili nižších potřeb.¹⁶

Návyk označuje opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání či činnosti člověka v určité situaci. Jedná se o naučený vzorec chování, který se v člověku automaticky nastartuje, pokud zažije podobnou situaci, ke které má již z minulosti zafixované určité jednání. Obecně lze říci, že člověk se chová v podobných situacích v jednotě se svým návykem. Návyk je relativně fixovaná tendence, čili vnitřní tlak, pohnutka vykonat cosi konkrétního v podobné situaci. Návyky mohou vzniknout v jakékoli oblasti lidské činnosti. Jsou výsledkem nejen výchovy, ale i sebevýchovy každého člověka.¹⁷

Následující zdroj motivace představují **zájmy**, které lze chápat ve smyslu - o co se daný jedinec zajímá, co umí atd. Zájem je v literatuře vysvětlován jako stálější zaměření na určitou oblast.¹⁸

Člověk neustále poznává ve svém životě nové skutečnosti, které hodnotí, neboli přiřazuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. **Hodnoty** jsou subjektivní záležitostí každého člověka. Každý jedinec si cení některých skutečností více, naopak jiným skutečností přikládá nižší význam. Hodnotou se pro člověka mohou stát například děti, zdraví, rodina, práce, přátelství, vzdělání, peníze, láska apod. Záleží pouze na konkrétním jedinci, jeho osobních zkušenostech a individuálních podmínkách, co bude považovat za důležitější.¹⁹

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008.
ISBN 978-80-251-2235-8.

¹⁷ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

¹⁸ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

¹⁹ PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

Ideálem chápeme jakýsi model něčeho žádoucího, který vede naše úsilí. Směřujeme naše jednání k jeho dosažení. Při formulování ideálů působí řada sociálních faktorů, zejména rodina, ale také autority obecně či životní zkušenosti jedince.²⁰

„Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty i ideály představují tedy základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti, jsou základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje apod.“²¹

Při motivování lidí se ovšem nemusí vždy dostavit požadovaný výsledek. Motivační proces probíhá, jak již bylo vysvětleno, od vědomého či neuvědomělého zjištění neuspokojených potřeb přes stanovení cílů a podniknutí vhodných kroků ke splnění těchto cílů, kdy v poslední fázi motivačního procesu dochází k dosažení vytyčených cílů. Ne vždy ale tomu tak musí být. Při směřování k určitému cíli, za účelem uspokojení potřeb, se mohou naskytnout nečekané okolnosti, které brání získat vnitřní blažený pocit z uspokojení vzniklých potřeb. U lidí tak může nastat stav nazývaný pojmem frustrace, který dále objasníme.

2.3 Frustrace a deprivace

Každý vedoucí, který se pokouší motivovat své zaměstnance, musí počítat s možným výskytem nežádoucích okolností či překážek stavících se do jeho úsilí vytvořit pozitivní přístup k nějaké činnosti nebo výkonu.

Frustrace znamená znemožnění realizace motivované činnosti. Jak definice uvádí, v procesu uspokojení potřeb se objeví bariéry zabráňující člověku dosažení cíle. Jedná se o určitý vnitřně prožívaný stav, kdy pociťujeme pocit nezdaru, nelibosti, neuspokojení,

²⁰ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

²¹ PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X. s. 34.

zklamání, vzteku či dokonce pocity agresivity. Lze se setkat s překážkami vnějšími i vnitřními – například lenost jedince či pohodlnost.²²

Nakonečný uvádí čtyři typy reakcí na frustraci²³:

- Agrese – nejběžnější reakce na frustraci, útočíme na zdroj frustrace. Útočit lze fyzicky, slovně, verbálně či pouze myšlenkově.
- Regrese – vrátíme se k vývojově nižší formě chování.
- Fixace – uvázneme na určitém druhu chování. Lze říci, že činíme opětovně stejné chyby.
- Rezignace – vzdáme se cíle.

„Pokud frustrace v čase trvá delší dobu, tj. řádově týdny, měsíce, roky, nazývá se deprivace...“²⁴ Není-li jedinec schopen uspokojit své základní potřeby dlouhodobě, jedná se o **deprivaci**. Rysem deprivace je tudíž dlouhodobost neuspokojování potřeb, které jsou pro jedince primární.

²² PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

²³ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

²⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7. s. 121.

3 Základní pojmy

Primární pojem, s nímž se v literatuře zabývající se motivací setkáme, je motiv. Je tedy nezbytné jeho objasnění.

3.1 Motiv

Motiv značí vnitřní psychickou sílu, která směřuje činnost každého člověka a pomáhá mu v daném směru setrvat. Motiv je důvodem určitého lidského chování, přičemž, obecně řečeno, cílem každého motivu je získat nasycení, čili vnitřní uspokojení. Na jedince působí tento motiv tak dlouho, dokud nedosáhne zmíněného uspokojení.²⁵

Úkolem každého manažera je správně identifikovat motivy, které jeho podřízení mají. Pokud se mu toto podaří, bude moci lépe ovlivňovat nejen jednání svých podřízených, ale především plnění pracovních úkolů.

Motiv však není jediným faktorem, který ovlivňuje naše jednání. Motiv, jenž je příčinou činnosti, k níž směřujeme naše jednání, vytyčuje pouze směr činnosti, její sílu a vytrvalost. Činnost člověka však může být realizována různými způsoby a formami. Navíc v danou chvíli nepůsobí na jednání člověka jeden, ale celý souhrn motivů.²⁶

Různí lidé upřednostňují různé motivy. Jejich včasné rozeznání a pochopení může mít zásadní význam pro práci vedoucího.

²⁵ PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

²⁶ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

Jak zdůrazňuje Bělohlávek, takovými motivy lidí mohou být²⁷:

- Peníze – které jsou významné pro většinu lidí.
- Osobní postavení – kdy takový člověk se snaží být úspěšný a udržet si své postavení.
- Pracovní výsledky, výkon – určití lidé chtějí vyniknout nad ostatními, snaží se podávat maximální výkon.
- Přátelství – takto zaměřeni lidé nejvíce ocení dobré vztahy na pracovišti a přátelskou atmosféru.
- Jistota – tento motiv dominuje u lidí, kteří upřednostňují jistoty. Nebojují za vyšší plat ani povýšení.
- Odbornost – motiv, jenž nalezneme u pracovníků, kteří ocení rozvoj ve své profesi.
- Samostatnost – lidé, kteří se chtějí rozhodovat sami. Nechtějí být neustále kontrolováni.
- Tvořivost – převládá u lidí, kteří rádi vymýšlejí nové věci a přicházejí s novými nápady.

V literatuře ale i v praxi dochází často k zaměňování pojmů motivace a stimulace. Proto vymezíme základní rozdíl mezi těmito dvěma blízkými pojmy.

3.2 Stimulace, stimul

Stimulací chápeme vnější působení na psychiku člověka, díky kterému dochází k realizaci dané činnosti.²⁸

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008.

ISBN 978-80-251-2235-8.

²⁸ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha:

Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

Zatímco Jiří Plamínek zmiňuje, že při stimulaci v člověku vzbudíme ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů.²⁹

Význam u obou definic je stejný. Pokud člověka stimulujeme za účelem splnění nějaké činnosti, vždy budeme na jeho rozhodování působit pomocí vnějších stimulů, kterými může být například finanční odměna nebo služební vůz atd. Vždy působíme na myšlení a chování jedince zvnějšku.

Naopak pokud hodláme člověka motivovat, musíme zjistit jeho vnitřní motivy, které jsou pro něho důležité a využít tak vlastně ochoty, která už v člověku je. Proto veškeré kouzlo motivace spočívá ve zjištění správných motivů. Lidé jsou různí. Mají různé vlastnosti, zájmy, potřeby a stejně tak se u lidí liší i jejich vnitřní motivy.

Jak vysvětluje Plamínek, stimulace je poměrně jednoduchá. Dokud na zaměstnance působíme vnějšími stimuly, například vyplácíme jim odměnu – je vysoce pravděpodobné, že budou práci vykonávat. Ovšem v okamžiku, kdy skončíme s poskytováním vnějších stimulů (podnětů), pracovat zřejmě přestanou. Ukázali jsme tak nevýhodu stimulace – její krátkodobost.³⁰

Naopak její výhodou je kromě jednoduchosti také to, že nemusíme příliš zaměstnance znát. Nemusíme například být vzdělaní v oblasti psychologie.

Stimulem může být jakýkoliv podnět, který způsobuje určité obraty v motivaci člověka. Stimuly jsou dvojího charakteru – vnitřní a vnější. Vnitřní stimuly nazýváme impulsy. Ty ohlašují nějakou změnu v myšlení člověka. Jako příklad impulsu lze uvést bolest zubu, která může vyvolat motiv návštěvy lékaře nebo tělesnou únavu, která podnítlí motiv odpočinku. Jedná se tedy o intrapsychické podněty, které přicházejí zevnitř. Zatímco

²⁹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

³⁰ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

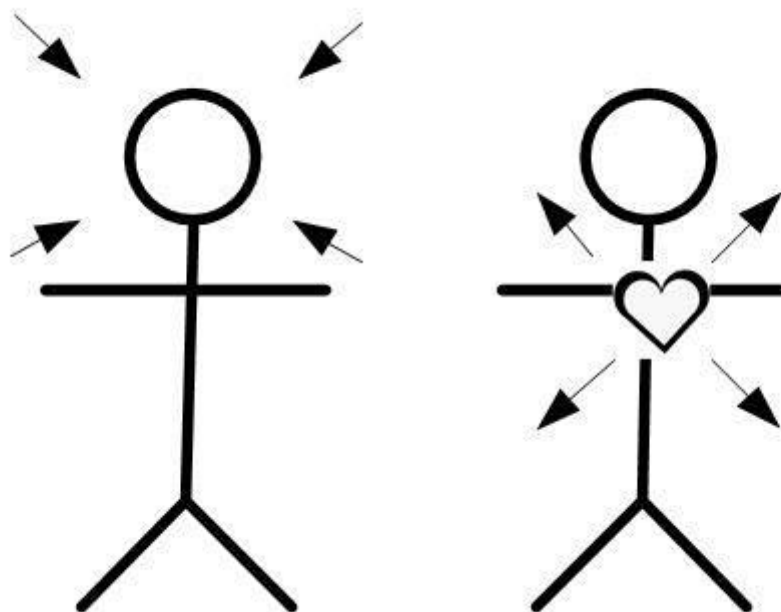
incentivy značí vnější podněty. Jsou to podněty, které přicházejí z okolí jedince a které aktivují určitý motiv. Incentivou se může stát například nabídka povýšení v zaměstnání, která u nás vzbudí motiv odvádět lepší a lepší výkony. Impulesem či incentivou může být prakticky cokoli. Záleží pouze na konkrétním jedinci, jestli na něj bude daný stimul nebo incentiva působit dostatečně silně.³¹

Jak vysvětluje Nakonečný: „*Vnější podněty mohou jedince stimulovat, ale nemusí ještě motivovat určité chování: sytý člověk pohybující se kolem restaurace může být zaujat vystaveným jídelním lístkem, ale nemusí do této restaurace vstoupit, aby si dal něco k jídlu.*“³² Z uvedené citace zřetelně vyplývá, že vnější podněty se stanou incentivou pouze v určitém vztahu k existujícím motivům. Pouze hladový člověk se půjde nasytit do restaurace.

Obrázek č. 3, uvedený na následující straně, znázorňuje rozdíl mezi motivací a stimulací. Stimulace je zachycena na levé straně, zatímco motivace na straně pravé. Jak je patrné, stimuly přicházejí zvenčí. Působí na naši mysl a vnímání. Naopak motivy nás ovlivňují zevnitř.

³¹ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

³² NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7. s. 17.



Obr. 3: Rozdíl mezi stimulací a motivací

Zdroj: PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. s. 14.

Po vysvětlení pojmu stimulace a znázornění důležitosti využívání stimulačních technik manažery podniku, lze představit nejčastěji používané stimulační prostředky v podnicích dle odborné literatury.

4 Stimulační prostředky

Ovlivňování zaměstnanců pomocí vnějších podnětů se může jevit jako snadnější cesta, zejména pokud se manažeři rozhodnou pro nejpoužívanější stimuly například typu finanční odměny. Lze se poté domnívat, že není třeba se zajímat, co je pro zaměstnance opravdu důležité. Opak je ovšem pravdou. I při stimulaci je nutné poznat vnitřní motivy a potřeby zaměstnanců, aby nedocházelo pouze k zbytečnému plýtvání finančními prostředky vynakládanými na neefektivní stimulační nástroje.

Stimulem může být téměř vše, co pracovník pokládá za významné a vše, co mu podnik může nabídnout. Mezi nejčastější stimulační prostředky lze přiřazovat³³:

- hmotnou odměnu,
- obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- vztahy na pracovišti,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací a s podnikem,
- externí stimulační faktory.

Dále bude věnována pozornost jednotlivým uvedeným stimulačním prostředkům.

4.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna patří mezi nejvíce užívaný stimulační prostředek. Může být poskytována nejen v podobě peněží, kdy máme na mysli hmotnou odměnu ve formě mzdy, platu, prémie, odměny za vyšší výkony apod., ale také se jedná o jiné specifické hmotné odměny, které mohou mít individuálnější charakter, za účelem hlubšího oslovení zaměstnanců.

³³ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha:

Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

Takovými formami specifické hmotné odměny může být poskytnutý služební automobil, který zaměstnanec využívá i k soukromým účelům, dále zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, bezúročné půjčky pro zaměstnance. Také sem lze přiřadit příspěvky na oblečení, kulturu, sport, dopravu aj. Specifická hmotná odměna má individuální charakter. Měla by být přesně zacílena na aktuální poměry jejího příjemce.³⁴

Jak vysvětluje Adair, stimuly mohou mít různou podobu, musíme ale především zajistit jejich spravedlivé uplatňování. Jinak bychom riskovali demotivaci těch, kterým nebyla odměna poskytnuta.³⁵

Peníze ve formě mzdy či platu mohou být významným motivačním faktorem. Avšak nelze jejich účinnost přeceňovat. Nemotivují totiž každého stejným způsobem. Některé jedince bude více motivovat například možnost kariérního růstu, dobré pracovní vztahy v zaměstnání nebo spravedlivá forma odměňování.

Hagemannová uvádí: „*Peníze nejsou tak důležitým motivačním faktorem, jak se všeobecně předpokládá. Jestliže je váš plat dostatečně vysoký, aby pokryl hypotéku, přiměřené oblečení, jakékoliv existující dluhy a příležitostnou večeři či oběd mimo dům, a když k tomu všemu ještě zbyde dost na každoroční dovolenou, má zvýšení platu malý vliv na pracovní úsilí.*“³⁶

Naopak Armstrong tvrdí, že zvýšením platu lze u lidí vzbudit nadšení a vyvolat v nich tak pocit, že si jich zaměstnavatel cení. Ale i on pokládá toto nadšení za velice krátkodobé. Přesto peníze umožňují dosáhnout řady cílů. Uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí.

³⁴ PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha:

Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

³⁵ ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0784-1.

³⁶ HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: VICTORIA Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.

s. 45.

Mohou nám také zajistit určitou prestiž. Hrají také hlavní roly při výběru zaměstnavatele a pozdějším setrvání v organizaci.³⁷

Je důležité vytvořit takové schéma odměňování, v němž u finanční odměny (mzdy nebo platu) oddělíme fixní a pohyblivou složku odměny (např. prémie). Fixní část platu je vyplácena všem zaměstnancům bez rozdílu. Není zde nijak velký stimulující účinek. Ovšem pohyblivá složka odměny je vázána přímo k výkonu zaměstnance. Proto by organizace měly při stimulování k vyšším výkonům využívat také pohyblivých neboli variabilních složek odměn.

Zde je vhodné oddělit pojem zaměstnanecké výhody od hmotných nefinančních odměn (v předchozím textu byly nazvány jako specifické hmotné odměny). Tyto nefinanční odměny jsou poskytovány individuálně podle aktuální situace jejího příjemce.

Zaměstnanecké výhody či požitky, jsou formy odměn, které organizace poskytuje svým pracovníkům pouze proto, že pro ni pracují. Jsou poskytovány univerzálně všem zaměstnancům. Může se jednat o životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací. Nebo organizace umožňuje zaměstnancům čerpat firemní půjčky, nabízí ručení za půjčky, dává možnost využít stravování či poskytuje vzdělávání hrazené organizací atd. Je známo, že pracovníci ani často nevědí o všech benefitech, které mohou dostat. Organizace by se měla zajímat, kterým zaměstnaneckým výhodám dávají zaměstnanci přednost. Tento problém bývá v podnicích řešen zavedením volitelného systému zaměstnaneckých výhod, známým pod pojmem kafetéria systém. Zaměstnanci mají tak možnost volit si dle svých preferencí a zájmů z nabídky zaměstnaneckých výhod.³⁸

³⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

Dle mého názoru nelze působení hmotné odměny příliš přeceňovat. Pro značnou část zaměstnanců může mít sice silný stimulační účinek, především pro pracovníky zařazené na nižších pracovních pozicích. Lze předpokládat, že tito zaměstnanci vydávají značnou část svého platu na zajištění základních potřeb a již jim nezbývá mnoho finančních prostředků, aby si mohli například spořit, či jinak se zabezpečit na stáří. Naopak zaměstnanci ve vyšších funkcích ocení spíše jiné formy stimulačních prostředků.

4.2 Obsah práce

Pokud jsou pracovníci spokojeni se svou prací a považují ji za významnou, jsou motivováni k odvádění co nejlepších výsledků. Jestliže chce organizace zaměstnávat vysoce motivované pracovníky, musí vytvořit zajímavé pracovní úkoly. Má se za to, že rozmanitost, významnost a smysluplnost práce činí zaměstnance spokojenými. Pracovníci chtějí především vidět, že jejich práce přináší užitečné a smysluplné výsledky jak pro ně samotné, tak i pro organizaci a veřejnost.³⁹

Zahraniční autorka upozorňuje, že zvýšení pracovní spokojenosti dosáhneme vytvořením možností profesního růstu. Dalším možným způsobem je obohatit náplň práce. Nesmíme ovšem zapomenout, že obohacení práce neznamena její rozšíření. Dále zdůrazňuje, že některé změny v obsahu práce mohou vytvořit drobné produktivní překážky. Z dlouhodobého hlediska se však vyplatí nabídnout lidem profesní výzvu.⁴⁰

³⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

⁴⁰ HULING, E. Can't Get no [Job] Satisfaction. *Rough Notes*. United States: Rough Notes Company, Inc., 2003. vol. 146, iss. 8, p. 24-26. ISSN 00358525. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/200360448?accountid=17116>

Keenanová považuje za důležité zajištění zpětné vazby na výkon. Jak uvádí: „ *Když jsou lidé pravidelně informováni o tom, jak pracují, cítí se dobře a jsou stimulováni pracovat lépe.* “⁴¹

4.3 Povzbuzování pracovníků

Jedna z důležitých povinností manažerů je povzbuzovat své zaměstnance. Dodávat jim nadšení pro práci a stimulovat je tak ještě k vyšším výkonům. Podnik by neměl zapomínat na hledání nových způsobů, jak vyjádřit, že si svých zaměstnanců váží. Jedním z možných řešení, jak projevit uznání, je povzbudit zaměstnance formou pochvaly.

Bělohlávek předkládá několik zásad, které by měli manažeři dodržet při vyjadřování spokojenosti s prací zaměstnance. Těmito zásadami jsou:⁴²

- Pochvala musí být konkrétní – zaměstnanec by měl vědět, za co je chválen. Vždy je třeba dodat, s jakými výsledky jsme spokojeni.
- Pochvala by měla být adresná – zejména při chválení celého týmu je důležité nezapomenout vyzdvihnout zvláště angažované jednotlivce.
- Včasné vyslovení pochvaly – nejlépe ihned po dosažení výsledku. Odložení pochvaly na pozdější termín ztrácí často účinek.
- Projevení pochvaly veřejně – taková pochvala je dvojnásobně účinná. Dáme tak najevo i ostatním, jaké jednání požadujeme.
- Vedoucí musí být neustále připraven chválit – neměl by brát dobré výsledky za samozřejmé.

Jak autor tvrdí: „*Pochvala má naplnit zaměstnance novou energií a radostí z úspěchu.* “⁴³
S čímž nelze jinak než souhlasit.

⁴¹ KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera: Motivování*. 1. vyd. Brno: Ando Publishing, 1995. s. 22.

⁴² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008.

ISBN 978-80-251-2235-8.

Někdy je vhodné se uchýlit k formálnímu hodnocení. Lze tak ocenit nejlepší pracovníky na podnikovém večírku. Nebo vyvěsit nejlepšího zaměstnance na podnikové nástěnce či vyhlásit zaměstnance měsíce.^{44 45}

K formálnímu hodnocení se mohou vázat hmotné odměny. Jak uvádí Adair: „*Velice dobrým nápadem je podpořit slova chvály nebo uznání nějakým hmotným dárkem.*“⁴⁶ Autor dále konstatuje, že velice podstatné je pamatovat si jména svých podřízených.

4.4 Vztahy na pracovišti

Pro většinu lidí jsou vztahy utvářející se na pracovišti důležitým faktorem ovlivňujícím, jestli jsou, či nejsou v zaměstnání spokojeni. Pracovní vztahy ovlivňují nejen celkovou spokojenost, ale mohou mít vliv i na pracovní výkonnost.

Pracovní skupina představuje podstatnou součást našeho života, což je podmíněno délkou času, kterou v ní strávíme. Pracovní skupina umožňuje vzájemný styk mezi lidmi a přináší nám uspokojení potřeby někam patřit. Přičemž tyto skupiny vznikají uvnitř určité organizace za účelem společenské dělby práce. Základním posláním je plnění určitého pracovního úkolu.⁴⁷

Pracovní vztahy v organizaci mohou mít formální podobu, či se může jednat o neformální vztahy. Základním rozdílem je, že neformální vztahy vznikají neorganizovaně neboli

⁴³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008.

ISBN 978-80-251-2235-8. s. 49.

⁴⁴ PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha:

Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

⁴⁵ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.

⁴⁶ ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0784-1. s. 130.

⁴⁷ PROVAZNÍK, V., et al. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1997.

ISBN 80-7169-434-7.

spontánně, ze společných zájmů a osobních sympatií jejich členů, zatímco formální vztahy bývají utvářeny zvnějšku k plnění společných cílů. Pracovní vztahy po formální stránce bude vytvářet určitými pravidly především organizace (např. vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nebo mezi odbory a zaměstnavatelem). Kdežto u vztahů mezi spolupracovníky, popř. mezi pracovními kolektivy převládá neformální stránka vztahů.^{48 49}

Vedoucí pracovník sice nemůže pracovní skupinu přímo ovlivňovat, ale může na ni působit. Má vliv na samotný výběr členů pracovní skupiny a v jisté míře ovlivňuje i eventuální odchody. Přímý nadřízený by měl jít svým zaměstnancům příkladem. Měl by si vytvořit vztah důvěry. Dobrý vedoucí je spravedlivý a včas řeší vzniklé problémy. Posílit celistvost pracovní skupiny lze podporováním kontaktu mezi lidmi na pracovišti, zejména vytvořením prostoru pro neformální setkání. Lze tak zorganizovat společenské akce pořádané ve volném čase. Organizace může uspořádat sportovní utkání, výlet nebo společenský večírek či oslavu mimo podnik. Účast pro zaměstnance by neměla být povinná, jinak se vytratí stimulační účinek.⁵⁰

4.5 Pracovní podmínky a režim práce

Příznivé pracovní podmínky sice samy o sobě nevyvolají spokojenost zaměstnanců, ale pokud jsou dlouhodobě nedostačující, mohou vzbudit nespokojenost. Proto by organizace měla mít zájem vytvářet lepší podmínky pro práci, které se odrazí v lepším výkonu zaměstnanců. Druhým efektem je posílení vztahu mezi podnikem a zaměstnanci. Péči

⁴⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

⁴⁹ PROVAZNÍK, V., et al. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1997. ISBN 80-7169-434-7.

⁵⁰ PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

o pracovní podmínky vyjádříme náš zájem. Dáme tak najevo, že si zaměstnanců opravdu vážíme.⁵¹

Jak hovoří Mayerová: „Řada výzkumných studií prokazuje, že pracovní výkonnost klesá, jestliže nejsou vytvořeny vhodné pracovní podmínky. Špatné osvětlení, hluk, nesprávná teplota, nedostatek kyslíku a špatná nebo žádná klimatizace vytvářejí negativní stresory z prostředí.“⁵²

Žádná firma by proto neměla podceňovat vytváření příznivých podmínek pro práci. I když zaměstnanci například moderně vybavenou kuchyňku či dostatečně osvětlené pracoviště přímo neocení. Nedostačujících podmínek pro práci si všimnou okamžitě.

4.6 Identifikace s prací a s podnikem

Identifikace s podnikem je spjata se ztotožněním se s podnikem a s přijetím jeho cílů. Jedinec poté neprožívá vnitřní rozpor mezi podnikovými a osobními cíly, protože cíle podniku jsou přijaty jako vlastní cíle. Identifikace s prací závisí na správné volbě povolání. Člověk si zvolí práci, kterou přijme jako součást svého života.⁵³

Aby zaměstnanci přijali poslání podniku, je klíčové definovat takové poslání, kterému zcela rozumí. Měla by být proto věnována dostatečná pozornost objasnění samotného účelu podniku zaměstnancům.

⁵¹ PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

⁵² MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8. s. 62.

⁵³ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

Také Plamínek spatřuje za velice důležité objasnit zaměstnancům cíle podniku a především upravit definici firemních cílů, tak aby zahrnovala příhodné, kladně stimulující podněty pro zaměstnance. Poté se nemůže stát, že zaměstnanci pracují v rozporu s firemními cíli a to jednoduše proto, že jim neposkytují nic, co by je adekvátně nadchlo.⁵⁴

4.7 Externí stimulační faktory

Jedná se o faktory, které nepřicházejí přímo zevnitř podniku, ale mají širší rozsah. Jako nejvýznamnější externí stimulační faktor bývá uváděna image podniku. Image podniku představuje širší povědomí o podniku. Označuje určitou prestiž podniku. I zde se má za to, že pozitivní image bude motivovat většinu lidí k práci právě pro tento podnik. Stejně tak si budou současní zaměstnanci cenit, že mohou pracovat pro stávající podnik. Pro organizaci je podstatné budování si dobrého jména, a to z více hledisek, nejen jako prostředku získání kvalitních pracovních sil.⁵⁵

V následující kapitole bude přiblížena aplikovaná metoda výzkumu.

⁵⁴ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

⁵⁵ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

5 Písemné dotazování

Dříve než přistoupíme k samotné výzkumné části, zaměřím se zprvu na použitou metodu výzkumu. Shromažďování primárních dat lze uskutečnit pomocí několika existujících technik sběru dat. V diplomové práci byla zvolena technika písemného dotazování.

Písemné dotazování se snadněji udržuje pod kontrolou než ústní dotazování. Průzkum vedeme námi požadovaným směrem. Musíme ovšem počítat s nižší návratností a s menší spolehlivostí. Respondent se může nechat ovlivnit názorem ostatních, s nimiž dotazník vyplňuje. Pro úspěšné sestavení dotazníku je zejména důležité věnovat dostatečné úsilí nejen samotné přípravě dotazníku, ale také následné kontrole logické návaznosti textu dotazníku. Měli bychom se zaměřit na potlačení veškerých možných nedorozumění plynoucích z rozdílného pochopení otázek.⁵⁶

Také Příbová označuje dotazování za velice rozšířenou techniku získávání dat. Autorka naopak spatřuje výhodu pro respondenta písemného dotazování v dostatečném množství času na rozmyšlení si odpovědi. Za důležité, při tvorbě jednotlivých otázek, považuje zvážení následujících hledisek:⁵⁷

- Jakou funkci má daná otázka v dotazníku.
- Jakým způsobem ji položit, aby daná odpověď přinesla přesně takovou informaci, kterou potřebujeme.

Podle variant odpovědí rozlišujeme otázky otevřené, umožňující rozsáhlejší odpovědi, a otázky uzavřené, které dovolují pouze výběr z předepsaných variant.

⁵⁶ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

⁵⁷ PŘIBOVÁ, M., et al. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

6 Představení podniku

Česká pošta, s.p. (ČP) je podnik provozující poštovní služby na území České republiky. Funguje na trhu jako samostatný státní podnik od roku 1993. Navázala tak na dlouholetou poštovní tradici, která se vytváří již od roku 1925, kdy vznikl státní podnik Československá pošta.

V dnešní podobě je Česká pošta právnickou osobou vykonávající podnikatelskou činnost se státním majetkem, a to vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Podnik byl založen Ministerstvem Hospodářství České republiky 1. ledna 1993. Zakládací listinu vydalo Ministerstvo dopravy a spojů. Jménem státu vykonává funkci zakladatele Ministerstvo vnitra České republiky. Sídlo České pošty se nachází v ulici Politických vězňů 909/4, Praha 1, se směrovacím číslem 225 99.

Poskytování poštovních služeb bylo po několik let regulováno Českým telekomunikačním úřadem (ČTÚ). Nejprve objasníme jeho regulační činnost dopadající na Českou poštu, s.p.

6.1 Regulační rámec poštovních služeb

Český telekomunikační úřad vykonává regulační činnost nad oblastí poštovních služeb od dubna roku 2005. ČTÚ plní toto poslání zejména v souladu se zákonem č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, v platném znění. V prosinci 2005 bylo schváleno nařízení vlády stanovující rozsah poštovního oprávnění. Nařízení vlády o rozsahu poštovního oprávnění bylo vyhlášeno ve Sbírce zákonů pod číslem 512/2005, a to na období od 1. ledna 2006 do 31. prosince 2008. Na základě nařízení vlády č. 512/2005 Česká pošta především získala **monopolní postavení** v doručování písemností **do hmotnosti 50 g** a zároveň **do ceny 18 Kč**. ČTÚ zároveň stanovil České poště poštovní podmínky základních služeb a základní kvalitativní požadavky na poskytované služby. Dále dle novely směrnice Evropského parlamentu a Rady z roku 2007 ztratí Česká pošta, s.p. poštovní výhradu, tedy monopolní postavení, vztahující se na listovní zásilky o hmotnosti nižší než 50 g a současně za cenu nižší než 18 Kč nejpozději začátkem roku 2013. V prosinci roku 2008 Český

telekomunikační úřad vyjádřil souhlas s poštovními podmínkami, navrženými Českou poštou, s.p., a udělil ji tak i nadále poštovní licenci. Aktuálně má ČP udělenou poštovní licenci do roku 2017. V zahraničním poštovním styku je Česká pošta, s.p. pověřena plněním závazků vyplývajících z členství České republiky ve Světové poštovní unii.⁵⁸

V následujících letech se musí Česká pošta vyrovnat zejména s liberalizací poštovního trhu, která s sebou přináší pro tento podnik řadu změn. Novela zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách) je ve shodě s liberalizačním trendem na evropské úrovni. Tato novela, která nabyla účinnosti 1. ledna 2013, znamená především zrušení monopolu České pošty na vnitrostátní poštovní zásilky. Česká pošta se tak pohybuje od roku 2013 na **plně konkurenčním trhu**. Navíc podmínky jednotlivých služeb již neschvaluje ČTÚ. Jsou-li však v rozporu se zákonem, vyzve ČTÚ držitele poštovní licence k jejich změně.

6.2 Poslání podniku a klíčové aktivity

Česká pošta se především snaží o kvalitní zajištění tradičních poštovních služeb, jejich povinné poskytnutí vyplývá z držené poštovní licence. Plně si uvědomuje tuto značnou odpovědnost vůči veřejnosti a usiluje tak zejména o získání spokojených zákazníků. Neopomíná ovšem ani své zaměstnance, které se snaží neustále motivovat k lepšímu profesnímu jednání a tím vyšším odvedeným výsledkům. Jedním z prvořadých úkolů je získání větší důvěry od široké veřejnosti. V současné době se musí vypořádat s liberalizací poštovních služeb a se vzniklým konkurenčním prostředím. Pokračuje její spolupráce se státní správou v podobě provozu systému datových schránek a vykonávání úlohy kontaktního místa veřejné správy neboli Czech POINT. Česká pošta tak prokazuje schopnost vyvíjet se s rozvojem moderních technologií. Aby obstála v rozvíjejícím se

⁵⁸ ČESKÁ POŠTA, s.p. *Výroční zpráva 2011* [online]. Praha: Česká pošta, s.p., 2012 [vid. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP-vyrocní-zprava-2011.pdf>

prostředí, nebrání se ani zcela novým aktivitám. Provozuje tak například nový internetový portál „Tankuj levněji“ či službu DINO čili dluhové inkaso obyvatelstva.

6.3 Služby

Česká pošta jako držitel poštovní licence je oprávněna provozovat základní poštovní služby a zároveň má povinnost zajistit jejich všeobecnou dostupnost na celém území ČR.

Mezi **základní poštovní služby** patří:

- dodání poštovních zásilek do 2 kg,
- dodání poštovních balíků do 10 kg,
- dodání peněžní částky poštovním poukazem,
- dodání doporučených zásilek,
- dodání cenných zásilek,
- služba bezúplatného dodání poštovních zásilek do 7 kg pro nevidomé osoby,
- základní zahraniční poštovní služby,
- služba dodání poštovních balíků nad 10 kg podaných v zahraničí,
- služba mezinárodních odpovědek,
- služby odpovědních zásilek v mezinárodním styku,
- dodání tiskovinového pytle,
- úřední doručování písemností.

Podání a dodání listovních zásilek

Česká pošta se již několik let potýká s klesajícím množstvím listovních zásilek. Tento fakt lze spojit se zavedením datových schránek roku 2009, díky nimž klesá počet přepravených obyčejných zásilek i doporučených zásilek. Elektronická komunikace mezi státní správou a právníckými, ale i fyzickými osobami v rámci datových schránek tak nahrazuje tradiční papírový styk. Tato skutečnost vyplývá i z údajů uvedených v tabulce č. 1, kde například počet přepravených obyčejných zásilek v roce 2011 klesl o zhruba 8,4 % oproti roku 2010. Počátkem roku 2013 Česká pošta přišla o poštovní výhradu na doručování písemností do hmotnosti 50 g a ceny 18 Kč. Proto se dá očekávat i nadále klesající tendence v množství

podaných a dodaných listovních zásilek. Lze tak usuzovat v důsledku možného vstupu konkurenčních firem na tento trh.

Ve třetím čtvrtletí roku 2013 konkurují státnímu podniku pouze dvě společnosti na tomto trhu, a to firma Mediaservis a Česká distribuční, a. s. Česká pošta však stále zaujímá 97% tržní podíl na trhu adresných listovních zásilek.⁵⁹

Tab. 1. Vývoj základních služeb České pošty, s.p.

| Základní služby poskytnuté Českou poštou v letech 2007 – 2011 (v tisících kusů) | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ukazatel | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Počet přepravených obyčejných zásilek | 575 200 | 526 900 | 513 200 | 515 494 | 472 366 |
| Počet přepravených doporučených zásilek | 117 500 | 114 200 | 110 000 | 101 641 | 84 036 |
| Počet přepravených balíků | 28 700 | 30 900 | 11 300 | 10 141 | 8 381 |
| Počet přijatých poštovních poukázek | 92 200 | 101 600 | 92 600 | 73 503 | 65 426 |
| Celkem | 813 600 | 773 600 | 727 100 | 700 779 | 630 209 |

Zdroj: ČTÚ. *Zpráva o plnění povinností České pošty, s.p. v oblasti základních služeb za rok 2011* [online]. Praha: Český telekomunikační úřad, 2012 [vid. 2013-06-18]. Dostupné z: http://www.ctu.cz/cs/download/postovni_sluzby/zprava-plneni-povinnosti-ceske-posty-2011.pdf

Přeprava balíkových zásilek

Tato oblast služeb je jednou z nejvýznamnějších z poskytovaných služeb. Dle sledovaných údajů ČP za rok 2012 balíkové zásilky registrují pokračující růstovou tendenci v jejich

⁵⁹ Interní materiály České pošty, s.p.

přepravě na úrovni 10 % meziročně. Česká pošta, s.p. se tak v roce 2012 stala nejúspěšnější firmou na trhu s přepravou balíkových zásilek stejně jako v roce 2011.⁶⁰

A to zejména kvůli rostoucímu využívání veřejností nákupů přes internetové obchody. Česká pošta se v této oblasti snaží neustále zavádět nové služby, které by napomohly získání většího počtu zákazníků. Potýká se zde s konkurencí následujících největších konkurentů: DPD, PPL, DHL, UPS. Aby obstála před konkurencí, zavedla v dubnu roku 2011 doplňkovou elektronickou službu avizování dodání (případně uložení) poštovní zásilky krátkou textovou zprávou či elektronickou zprávou. Další elektronickou službou v této oblasti je možnost elektronického sledování zásilky a předávání dat k vráceným zásilkám. Dále v roce 2011 zahájila odpolední dodávání u vybraných poštovních zásilek (zejména balíků) v krajských a okresních městech. V roce 2012 ČP uvedla na trh zcela nové typy balíků. Jednalo se o produkty balík Na poštu, Do ruky, Expres a balík Nadrozměr, kdy v rámci těchto služeb dává adresátovi možnost zvolit si způsob dodání balíku. Zásadou těchto nových služeb se ČP podařilo obhájit pozici nejúspěšnější firmy v uvedeném odvětví.

Doručování novin a časopisů

V tomto odvětví služeb Česká pošta navázala na dlouholetou tradici státní pošty při přepravě novin a časopisů sahající do počátku 19. století. Od 1. října 2012 je jedinou firmou zajišťující doručení všech celostátních deníků na území celé ČR. Denně roznese necelých 300 000 deníků. Poskytování uvedené služby se tak stává významným zdrojem příjmu pro podnik. Zajišťuje doručení deníku vydavatele Vltava-Labe Press (VLP), titulů vydavatelství Economie, Mafry, Borgisu, Ringier Axel Springeru a vydavatelství Futura.

⁶⁰ ČESKÁ POŠTA, s.p. *Výroční zpráva 2012* [online]. Praha: Česká pošta, s.p., 2013 [vid. 2013-08-20]. Dostupné z: http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP_vyrocní-zpráva_2012.pdf

Roznáška informačních a propagačních materiálů

Neadresného zaslání informačních či propagačních materiálů lze u ČP využít k prezentaci firmy pro širokou veřejnost. Jedná se o rozeslání materiálů, které nejsou určeny konkrétním příjemcům. Jedním z významných konkurentů ČP v tomto odvětví je firma Mediaservis.

Peněžní služby

Mezi tradiční poštovní služby patří zprostředkování převodů finančních prostředků v hotovosti či poukázání hotovosti na bankovní účet a naopak. Počet poštovních poukázek vykazuje stejně jako množství listovních zásilek klesající trend. K peněžním poštovním službám lze přiřadit obstaravatelskou službu České pošty SIPO, která umožňuje sloučit úhradu několika pravidelných plateb. Nezanedbatelný podíl na tržbách pro ČP má výplata důchodů pro Českou správu sociálního zabezpečení.

Lze konstatovat, že počet vydaných dokladů SIPO v roce 2012, oproti předcházejícím roků, mírně poklesl. Tento aspekt se projevuje z důvodu vyššího využívání alternativních možností pravidelných plateb veřejností.⁶¹

Obstaravatelské služby pro alianční partnery

V důsledku poklesu množství listovních zásilek a poštovních poukázek, projevujících se zejména v posledních letech, je Česká pošta nucena hledat alternativní oblasti příjmů. Proto stále stoupá význam spolupráce s aliančními partnery na tržbách podniku. Do budoucna lze očekávat, že se tento segment služeb pro Českou poštu z hlediska provozních výnosů bude stávat stále významnějším. V současné době obstarává produkty pro Československou obchodní banku, a. s., Poštovní spořitelnu, Českou pojišťovnu, a. s.,

⁶¹ ČESKÁ POŠTA, s.p. *Výroční zpráva 2012* [online]. Praha: Česká pošta, s.p., 2013 [vid. 2013-08-20]. Dostupné z: http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP_vyrocní-zprava_2012.pdf

SAZKU, a. s., Českomoravskou stavební spořitelnu, a. s., dále pro penzijní fondy, konkrétně pro ČSOB penzijní fond Stabilita, a. s. a Penzijní fond České pojišťovny, a. s. V neposlední řadě uzavírá stavební spoření pro Raiffeisen stavební spořitelnu, a. s. Mezi další partnerské služby patří například sjednávání úvěrových produktů pro společnost Home Credit, a. s.

Ostatní poskytované služby

Czech POINT, neboli kontaktní místo veřejné správy, usnadňuje komunikaci občanů se státem. Občan má možnost získat a ověřit potřebná data z několika informačních systémů veřejné správy na jednom univerzálním místě, například na pobočce České pošty označené logem Czech POINT. Lze tak pořídit výpis z katastru nemovitostí, výpis z živnostenského rejstříku, ale i výpis z rejstříku trestů aj. Služba byla uvedena do provozu již v roce 2007. V roce 2011 navíc Česká pošta, s.p. ve spolupráci s Úřadem práce ČR začala zajišťovat náplň projektu **docházka nezaměstnaných** (DONEZ), kdy vybraní uchazeči o zaměstnání měli povinnost dostavit se na určené kontaktní místo Czech POINT u České pošty. Projekt DONEZ byl ovšem v září roku 2013 ukončen. Pomocí služby **datové schránky** lze zasílat i přijímat dokumenty v elektronické podobě od orgánů veřejné moci. Projekt byl spuštěn v červenci roku 2009 a nahrazuje tak klesající počet doporučených listovních zásilek. Neodmyslitelnou službou České pošty je prodej vybraného zboží na jednotlivých pobočkách ČP, kde lze nakoupit nejen tradiční poštovní sortiment, který zahrnuje obálky, formuláře, tiskopisy a obalový materiál, ale také dobíjecí kupony, dálniční známky a výherní losy. Zejména v posledních letech se tento sortiment rozšiřuje i o netradiční poštovní sortiment zahrnující například společenské hry, hračky, kalendáře, knihy aj. Česká pošta v souvislosti s prodejem vyjmenovaných produktů zahájila provoz internetového obchodu **Postshop**, kde má veřejnost možnost nakoupit zboží elektronickou cestou. Lze konstatovat, že z důvodu klesajících tržeb z tradičních poštovních služeb, je podnik nucen hledat nové způsoby příjmů. Očividně ze stejné příčiny přistoupila Česká pošta v roce 2012 k zahájení zcela nové služby s názvem **Dluhové inkaso obyvatelstva** (DINO). Zásluhou této služby mají občané s neuhrazeným peněžním závazkem možnost svoji situaci řešit. V souvislosti se snahou modernizace služeb České pošty byla uvedena na trh **aplikace „Česká pošta“** pro mobilní telefony s operačním systémem Android a iOS

na přelomu roku 2011 a 2012. Pomocí uvedené aplikace lze sledovat přepravu podané zásilky či lze vyhledat nejbližší poštovní pobočku. Nejnovější činností České pošty v oboru služeb je provoz internetového portálu „**Tankuj levněji**“. Uvedený portál, zprovozněný v dubnu roku 2013, poskytuje veřejnosti informace o cenách a kvalitě benzínu a nafty.

6.4 Zaměstnanci

V roce 2011 se Česká pošta, s.p. stala největším zaměstnavatelem s počtem zaměstnanců 34 635. K 31. 12. 2012 pracovalo pro Českou poštu, s.p. celkem 33 418 zaměstnanců. Z uvedeného počtu zaměstnanců představovali 34 % doručovatelé, 27 % zaměstnanců pracuje u poštovních přepážek, 10 % v managementu, 9 % v přepravě, 8 % tvořili zaměstnanci vykonávající zázemí provozu, 5 % jsou specialisté, 4 % podpora, 2 % utváří zaměstnanci ve službách a 1 % jsou zastoupeni obchodníci.⁶²

Grafické znázornění struktury zaměstnanců České pošty, s.p. za rok 2012 je znázorněno na obrázku č. 4.

⁶² Interní materiály České pošty, s.p.



Obr. 4: Struktura zaměstnanců České pošty, s.p. v roce 2012
Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

6.5 Organizační struktura

V čele státního podniku stojí generální ředitel, který je zároveň statutárním orgánem podniku. Generální ředitel řídí činnost podniku a jedná jeho jménem. Pro větší přehlednost je organizační schéma ČP k 31. 12. 2012 umístěno v příloze A.

7 Motivační systém podniku

Státní podnik Česká pošta usiluje, tak jako většina ostatních firem, o spokojené a motivované zaměstnance, kteří budou pro tento podnik rádi pracovat. Snaží se toho dosáhnout především následujícími jednotlivými prostředky, které budou postupně představeny.

7.1 Mzda zaměstnanců

Všem zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru, náleží za odvedenou práci mzda. Mzda je zaměstnancům České pošty, s.p. přidělována na základě ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a v souladu s kolektivní smlouvou uzavřenou na období 2011 – 2013 mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací působící u zaměstnavatele.

Mzdou se rozumí peněžité plnění a plnění nepeněžité hodnoty, čili naturální forma mzdy, poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za odvedenou práci. Základem pro zajištění rovnosti odměňování je zařazení zaměstnance do typové pozice. Mzda zaměstnance ČP v pracovním poměru nesmí být nižší než minimální mzda, jejíž výše je stanovena vládou pro příslušné období. Dále mzda zaměstnance nesmí být nižší než minimální tarif stanovený v kolektivní smlouvě pro příslušný tarifní stupeň (v návaznosti na odpracovanou dobu). Odměňování zaměstnanců ČP je prováděno na základě vytvořeného **tarifního systému**. V podniku jsou jednotlivé funkce a profese rozděleny do 12 tarifních stupňů. Každý jednotlivý tarifní stupeň je spojen s určitou minimální výší tarifní mzdy, která musí být zaměstnanci vykonávající příslušnou funkci či profesi vyplacena. Přehled jednotlivých minimálních tarifních mezd je uveden v tabulce č. 2.

Mzdu zaměstnance České pošty, s.p. vytváří:

- tarifní mzda nebo smluvní mzda uplatňovaná v návaznosti na zařazení do typové pozice,
- doplňkové mzdové formy,
- příplatky.

Obecně užívanou mzdovou formou v podniku je časová mzda. A to především proto, že základními činnostmi České pošty je prodej služeb. Uplatnění této mzdové formy se jeví jako nejehospodárnější a administrativně nejvýhodnější. Časová mzda se stanovuje jako součin mzdového tarifu a odpracované doby.

Tab. 2. Přehled minimálních tarifních mezd

| Tarifní stupeň | Minimální tarifní mzda (v Kč) |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1 | 8 600 |
| 2 | 9 100 |
| 3 | 9 600 |
| 4 | 10 200 |
| 5 | 10 900 |
| 6 | 11 800 |
| 7 | 12 900 |
| 8 | 14 200 |
| 9 | 16 100 |
| 10 | 19 100 |
| 11 | 24 000 |
| 12 | 32 300 |

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Motivační faktor je zabudován i v tarifním systému mezd. Část tarifní mzdy je totiž vázána na plnění úkolů vyplývajících z popisu pracovní činnosti. Podnik se takto snaží motivovat své zaměstnance k odvádění kvalitních pracovních výkonů. Pokud zaměstnanec neplní pracovní povinnosti v požadovaném rozsahu a kvalitě, nadřízený pracovník může v příslušném měsíci doporučit nevyplacení vázané části tarifní mzdy. V následujícím měsíci bude tarifní mzda zaměstnanci přiznána v původní výši. Ovšem pouze za podmínky, že opět nevznikne důvod k nevyplacení části, nebo celé tarifní mzdy, vázané na plnění úkolů vyplývajících z popisu činnosti.

Část tarifní mzdy, která je vázána na vykonávání pracovních úkolů, se rovná následujícím hodnotám z tarifní mzdy stanovené zaměstnanci ve mzdovém výměru:

- 20 % pro zaměstnance zařazené v profesní skupině správní aparát řídící, vedoucí provozoven a profesní skupina vedoucí v provozu ostatní,
- 15 % pro zaměstnance přiřazené k profesní skupině správní aparát neřídící,
- 10 % pro ostatní zaměstnance.

V kolektivní smlouvě je dále uvedena možnost snížení tarifní mzdy příslušným nadřízeným pracovníkem zaměstnanci, který odvádí po dobu nejméně tří po sobě jdoucích měsíců výrazně horší pracovní výkon.

7.2 Odměny

Zaměstnancům s tarifní mzdou lze přiznat kromě tarifní mzdy také další mzdové formy, mezi které se řadí:

- operativní odměny,
- cílové odměny,
- odměny za výkon požární prevence,
- odměny za zástupy,
- odměny při významných pracovních a životních výročích,
- odměny v souvislosti s prvním odchodem do důchodu,
- bonusy za produkty,
- odměny za projekty.

Zaměstnavatel má možnost poskytnout zaměstnanci **operativní odměnu**. Operativní odměna se vyplácí za splnění pracovních úkolů, které se vyskytly jednorázově a jejichž vyplnění znamenalo vynaložení mimořádného pracovního úsilí. Dále lze operativní odměnu zaměstnanci poskytnout za iniciativní přístup k pracovnímu výkonu. **Cílovou odměnu** lze poskytnout za vykonání pracovních úkolů, které se týkají zabezpečení nebo zlepšení provozu, nebo uvedení zařízení do provozu před termínem, či za splnění jiných náročných úkolů. Cílovou odměnou je například odměna v hodnotě 500 Kč za jeden doručovací okrsek při překročení 70% úspěšnosti doručení vybraných zásilek (vyjmenovaných v kolektivní smlouvě) za celou automatizovanou balíkovou dodejnu.

Zaměstnancům lze vyplatit **odměnu za zástup** v případě, že zastoupí zaměstnance, který je nepřítomen v zaměstnání. Zastupujícímu zaměstnanci lze navrhnout dle rozsahu zastupování odměnu maximálně do výše 60 % přiznané tarifní mzdy zastoupeného zaměstnance.

Všem zaměstnancům v hlavním pracovním poměru lze přiznat **odměny při významných pracovních a životních výročích**. Uvedené odměny jsou určitou formou uznání a ocenění dlouhodobé záslužné práce pro podnik. Tyto odměny jsou poskytovány při následujících příležitostech:

- 25 let doby zaměstnání v pracovním poměru pro Českou poštu,
- při životním jubileu 50 let věku.

Konkrétní výši odměny navrhuje zaměstnanci jeho nadřízený pracovník na základě individuálního posouzení dlouhodobě dosahovaných výsledků práce, obzvláště se zřetelem na kvalitu pracovního výkonu. Maximální výše uvedené odměny činí 5 tisíc korun, ovšem za předpokladu, že pracovní poměr u České pošty trvá nejméně 5 roků.

Zaměstnancům se vyplácí při prvním přiznání starobního nebo plného invalidního důchodu jednorázová **odměna v souvislosti s prvním odchodem do důchodu** za výsledky práce u České pošty. Hodnota odměny dosahuje u zaměstnanců, kteří odpracovali u ČP:

- nejméně 3 roky: 3 000 Kč,
- 5 až 15 let: 5 000 až 15 000 Kč s tím, že částka 5 000 Kč se za každý rok odpracovaný nad 5 roků zvyšuje o 1 000 Kč,
- více než 15 let: až 20 000 Kč.

Uvedená odměna se vyplácí v nejbližší výplatě za měsíc, ve kterém vznikl nárok na její přiznání.

Další odměnou poskytovanou zaměstnancům ČP je **odměna za překročení výsledku hospodaření**. Celková částka k výplatě odměny je odstupňovaná 15 – 25 % z hodnoty

překročení plánovaného výsledku hospodaření. Zaměstnancům je odměna vyplacena jednotně podle počtu odpracovaných hodin v příslušném kalendářním roce.

Za kvalitní obstarání produktů pro alianční partnery náleží zaměstnancům **bonus za produkty aliančních partnerů**. Tento bonus náleží zaměstnanci, který produkt obstaral, dále zaměstnanci, který prokazatelně zajistil tip a také vedoucímu pošty. Bonusy jsou přidělovány za produkty u následujících aliančních partnerů:

- Poštovní spořitelna – konkrétní výše vyplaceného bonusu je odstupňována podle důležitosti sjednaného produktu, jedná se především o založení běžného účtu, spořicího či kontokorentního účtu. Jednorázová odměna pro zaměstnance činí však maximálně 150 Kč.
- Česká pojišťovna, a. s. – alianční partner se snaží vyplácenými bonusy stimulovat zaměstnance ČP zejména k uzavírání životních pojistek, povinného ručení, pojištění odpovědnosti a majetku, atd. Bonusy za sjednání životního pojištění se řadí k finančně nejvíce ohodnoceným. Nejvyšší odměna pro zaměstnance ČP, který sjedná toto životní pojištění, činí 1 000 Kč.
- ČMSS a Raiffeisen stavební spořitelna, a. s. – uvedení smluvní partneři stimulují zaměstnance ČP k uzavírání stavebních spoření.
- Penzijní fond České pojišťovny, a. s. a ČSOB – zde se vyjmenované společnosti snaží podnítit vyšší sjednávání pojistek penzijního připojištění, nabízejí tak zaměstnancům ČP bonusy v řádech sto korun.

Jednotliví alianční partneři České pošty pořádají v průběhu roku různé podpůrné akce na podporu prodeje svých vybraných produktů a to nejčastěji formou soutěží. Tyto soutěže mají za cíl stimulovat pracovníky České pošty k vyššímu nabízení uvedených produktů zákazníkům a následně k vyššímu sjednání počtu uzavřených smluv. V roce 2013 tak například probíhala Bodová soutěž Poštovní spořitelny, kdy pracovníci ČP měli možnost získat body za jednotlivé produkty podle stupně obtížnosti získání konkrétního produktu. A následně tyto body vyměnit za věcné dary. Jedná se tedy o další formu motivace zaměstnanců ČP nad rámec pracovního plánu.

7.3 Příplatky a zaměstnanecké benefity

Nad rámec zákoníku práce podle kolektivní smlouvy je zaměstnancům vyplácen příplatek ke mzdě za práci v dělených směnách. Tento příplatek je odstupňován podle délky přerušení směny, které musí trvat déle než 1 hodinu. Příplatek za práci v dělených směnách činí bez navýšení 24 Kč a 48 Kč podle délky přerušení směny.

Zaměstnanci, kteří řídí motorové vozidlo a jejichž práce vyžaduje vyšší fyzickou zátěž, mají nárok na měsíční příplatek za řízení a údržbu motorového vozidla v hodnotě 500 Kč. Příplatek je vyplácen v návaznosti na odpracovanou dobu. Pokud zaměstnanec odpracuje kratší pracovní dobu, než je pracovní doba stanovená v kolektivní smlouvě, náleží mu pouze odpovídající část příplatku.

Dalším příplatkem poskytovaným zaměstnancům ČP je příspěvek na životní pojištění. Zaměstnanec má nárok na tento příspěvek pouze za podmínky, že životní pojištění má sjednáno u České pojišťovny, a. s. a následně mu vzniká nárok na tento příspěvek pouze v případě, že nepobírá příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. Další podmínkou pro vznik nároku na přiznání příspěvku na životní pojištění je trvání pracovního poměru u České pošty minimálně 3 roky a měsíční splátka životního pojištění musí činit nejméně 100 Kč. Poté zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci následující měsíční příspěvek:

- do 40 let věku zaměstnance: 300 Kč,
- od 40 do 50 let: 400 Kč,
- nad 50 let zaměstnanci přísluší 500 Kč.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům také příspěvek na penzijní připojištění, u kterého ovšem opět musí být splněna podmínka trvání pracovního poměru k zaměstnavateli minimálně 3 roky, následně zaměstnanec musí mít uzavřené penzijní připojištění pouze u společnosti ČSOB nebo u České pojišťovny, a. s. Poslední podmínka, které musí zaměstnanec vyhovět, je mít uzavřenou měsíční splátku u vyjmenovaných peněžních ústavů na nejméně 100 Kč. Poté má zaměstnanec nárok na měsíční příspěvek na penzijní připojištění v uvedeném rozpětí:

- do 40 let věku zaměstnance: 300 Kč,
- od 40 do 50 let: 400 Kč,
- nad 50 let zaměstnanci přísluší až do vzniku nároku na starobní důchod částka 500 Kč.

Zaměstnanec má tak právo se rozhodnout o který příspěvek u svého zaměstnavatele požádá. Jestli bude požadovat příspěvek na životní pojištění nebo raději příspěvek na penzijní připojištění. Ke své žádosti o některý z uvedených příspěvků musí zaměstnanec ovšem přiložit doklad o uzavření smlouvy na životní pojištění či na penzijní připojištění.

Zaměstnavatel umožňuje dále zaměstnancům nákup poukázek na zakoupení stravy zaměstnancem (stravenek) v hodnotě 55 Kč. Zaměstnavatel přispívá na stravenky ve výši 55 % ceny jídla, případně z ceny stravenky, maximálně však do výše 30 Kč na jedno hlavní jídlo. Příspěvek na stravování z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) činí 11 Kč na každé hlavní jídlo zaměstnance.

Mezi další zaměstnanecké benefity, na které je přispíváno zaměstnancům z FKSP, patří příspěvek na rekreaci ve vybraných rekreačních zařízeních České pošty, s.p. Roční příspěvek na rekreaci ve vybraných rekreačních zařízeních činí 1 500 Kč na jeden týden za kalendářní rok. Těchto rekreačních zařízení vlastní ČP přibližně dvacet. Zaměstnanci mohou také využít příspěvku na rehabilitační masáže, který je poskytován formou poukázek. Z FKSP je dále poskytován příspěvek na dětský tábor pro děti do konce povinné školní docházky. Zaměstnanec tak může získat pro své dítě roční příspěvek ve výši 1 000 Kč.

Z FKSP lze dále čerpat prostředky na:

- úhradu vstupenek na sportovní a kulturní akce,
- pořádání poštovních sportovních zimních a letních her,
- společenský ples konaný v Praze,
- další akce (zejména pro organizaci společenského večera pro bývalé zaměstnance ČP),

- sociální výpomoci a bezúročné půjčky zaměstnancům (na sociální výpomoc lze poskytnout maximálně 15 000 Kč, na bezúročnou půjčku maximálně 20 000 Kč pro jednoho zaměstnance).

Zaměstnancům České pošty je jako další zaměstnanecký benefit poskytována delší doba dovolené o 1 týden nad rámec zákoníku práce. Celková doba dovolené činí 5 týdnů za kalendářní rok.

7.4 Pracovní prostředí

Pokud se zaměstnavateli podaří vytvořit příjemné pracovní prostředí, ve kterém budou zaměstnanci rádi trávit čas, má možnost ovlivnit kvalitu podaného pracovního výkonu. Vybavení jednotlivých poboček je v rámci finančních možností vedoucích jednotlivých provozoven ČP průběžně modernizováno. Jedná se zejména o postupnou obnovu zastaralé výpočetní techniky. Zaměstnanci mají k dispozici malou kuchyňku, ve které mohou využít nejen ledničku, ale také mikrovlnou troubu a varnou konvici. Sledovaná pobočka ČP disponuje ještě jednou kuchyňkou, která je určená pro vedoucí pracovníky. Samozřejmostí pro zaměstnance jsou prostorné šatny a sociální zařízení doplněné o sprchový kout. Relaxační prostor určený pro zaměstnance byl bohužel v předcházejícím roce nahrazen prostorem sloužícím pro zajištění roznosu informačních a propagačních materiálů (RIPM), a to z důvodu rozšíření poskytovaných služeb Českou poštou.

7.5 Hodnocení zaměstnanců

Celopodnikové hodnocení všech zaměstnanců probíhá vždy jednou ročně a to v průběhu měsíce března dle vnitřní směrnice. Jednotlivý pracovník je vždy hodnocen svým nejbližším nadřízeným. U zaměstnanců se hodnotí především jejich klientský přístup k zákazníkovi, kvalita a výkonnost při plnění úkolů vyplývajících z dohodnutého druhu práce, dále odpovědnost při dodržování stanovených předpisů, jejich ochota přizpůsobit se aktuálním požadavkům na výkon a v neposlední řadě se přihlíží na týmovou spolupráci. Výstup z uvedeného hodnocení se následně odrazí v tarifní mzdě hodnoceného

zaměstnance. Jedná se zejména o případ, kdy by zaměstnanec byl hodnocen svým nadřízeným pracovníkem záporně. Vedoucí jednotlivých poboček mají dále možnost provádět mimořádná hodnocení zaměstnanců, která by měla probíhat v rozmezí 3 až 6 měsíců.

7.6 Vzdělávání zaměstnanců

Systém vzdělávání zaměstnanců České pošty, s.p. se řídí vnitřní směrnicí, která klade důraz hlavně na průběžné prohlubování kvalifikace zaměstnanců ČP. Pracovníci absolvují podle typové pozice, ve které se nacházejí, 8 krát za kalendářní rok školení z provozní činnosti. Ze znalosti provozní činnosti jsou následně jednou za rok písemně prozkoušeni. Dále se zaměstnanci zúčastňují školení o obchodních dovednostech. Cílem uvedeného školení je posílit prodej vybraného doplňkového zboží a zefektivnit komunikaci se zákazníky. Významnou součástí dalšího vzdělávání představuje pro zaměstnance školení o produktech aliančních partnerů. Příslušná školení organizují jednotliví alianční partneři ČP dle aktuální potřeby. Zaměstnanci poštovních přepážek jsou povinni se zúčastnit kurzu o rozpoznávání bankovek a mincí podezřelých z padělání nebo pozměňování dle zákona č. 136/2011 Sb., o oběhu bankovek a mincí. Vybraní zaměstnanci z jednotlivých poboček ČP mají možnost se zúčastnit školení o uzavírání penzijních spoření, školení o poskytování služeb prostřednictvím portálu Czech POINT a získat tak certifikát k provozování vyjmenovaných činností.

7.7 Vztahy mezi zaměstnanci

Každý vedoucí by se měl snažit podporovat utváření přátelských vztahů na pracovišti. Harmonické vztahy mezi spolupracovníky mají nezanedbatelný podíl na celkové spokojenosti pracovníků v určitém zaměstnání. Vedoucí jednotlivých poboček ČP organizují vždy jednou za rok společné posezení zaměstnanců a vedení pobočky. Několik pracovníků mnou sledované pobočky ČP se schází několikrát za rok i mimo pracovní dobu. Zvláště oblíbená je předvánoční besídka, kterou si ovšem zaměstnanci pořádají sami.

Zaměstnanci se mohou zúčastnit celopodnikového společenského plesu v Praze pořádaného jednou za rok.

8 Empirické šetření

Empirické šetření bylo provedeno prostřednictvím dotazníkového průzkumu ve vybrané pobočce České pošty, s.p. Výzkum byl uskutečněn k zjištění stupně spokojenosti zaměstnanců s vybranými stimulačními prvky uplatňovanými v podniku a k zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem v podniku. Výsledky dotazníkového šetření by měly napomoci k navržení zlepšujících opatření v oblasti motivace zaměstnanců.

8.1 Vypracování dotazníků

Při sestavování dotazníku jsem se snažila vyjádřit otázky co nejjasněji, aby nemohlo dojít k jejich rozdílnému pochopení ze strany respondentů. Z tohoto důvodu jsem pokládala otázky uzavřené, na které respondenti odpovídali vždy výběrem pouze jedné ze čtyř možných odpovědí. Odpovědi jsem formulovala tak, aby se respondenti museli k dané otázce vyjádřit jasným postojem. Proto jsem se rozhodla vyvarovat odpovědi „nevím“. V dotazníku jsem se netázala na pohlaví respondenta a to z důvodu zachování anonymity respondentů. Toto bylo učiněno kvůli nízkému zastoupení mužů mezi zaměstnanci vybrané pobočky ČP. K identifikaci respondentů byly zahrnuty otázky pouze o věku respondenta, profesním zařazení a o délce odpracované doby v podniku.

Dotazník byl určen nejen pro poštovní doručovatele a pracovníky poštovních přepážek, ale také pro přímé nadřízené uvedených pracovníků a pracovníky zajišťující neadresný roznos informačních a propagačních materiálů (RIPM). Dotazníkové šetření bylo provedeno ve vybrané pobočce ČP, kde je zaměstnáno celkem 41 zaměstnanců. Pro zajištění anonymity byl respondentům na otázku o jejich profesním zařazení umožněn výběr z profesí poštovní doručovatel, pracovník poštovní přepážky a z varianty ostatní pracovníci. Přičemž mezi ostatní pracovníky spadají v mém dotazníku jak pracovníci obstarávající RIPM, tak vedoucí zaměstnanci uvedené pobočky ČP. Ke spojení těchto dvou pracovních pozic bylo přistoupeno z důvodu nízkého počtu vedoucích zaměstnanců.

V úvodu dotazníku jsou nejprve zařazeny otázky zjišťující věk respondenta, profesní zařazení a délku doby v podniku. Druhá část dotazníku již obsahuje 13 uzavřených otázek zaměřených na zjištění spokojenosti zaměstnanců s uplatňovaným motivačním systémem ve státním podniku ČP. Dotazník lze nalézt v příloze B.

Pro zajištění vyšší návratnosti dotazníků jsem se rozhodla po předešlé konzultaci s vedoucím uvedené pobočky ČP dotazníky zaměstnancům osobně roznést. Zaměstnance jsem přímo seznámila s účelem dotazníku a podala jim potřebné instrukce k správnému vyplnění. Účel a způsob vyplnění byl také uveden v úvodu každého dotazníku. Šetření bylo realizováno na začátku pracovní doby, tedy v době, kdy je pracovní vytížení zaměstnanců nižší.

8.2 Návratnost dotazníků

Během dotazníkového šetření bylo rozdáno celkem 41 dotazníků. Nazpět se jich vrátilo 38. Návratnost tedy činila téměř 93 %. Lze usuzovat, že k takto vysoké návratnosti přispělo, že byly rozdány na začátku pracovní doby a také z důvodu, že bylo přistoupeno k osobnímu rozdáni a následnému sběru dotazníků.

8.3 Vyhodnocení identifikačních otázek

Dotazník byl rozdělen do dvou částí. První část sloužila k identifikaci respondentů. Z dotazníkového šetření lze obdržet údaje o věkové kategorii, ve které se zaměstnanec nachází, dále o profesním zařazení zaměstnance a o délce odpracované doby v podniku. Přičemž v následující druhé části dotazníku nalezneme vyhodnocení již konkrétních výzkumných otázek z oblasti motivace zaměstnanců.

Z výzkumu vyplývá, že v podniku pracuje největší počet zaměstnanců ve věku mezi 46 až 55 lety. Další nejpočetněji zastoupenou skupinu v podniku shodně tvoří jak zaměstnanci z mladší věkové skupiny v rozmezí 26 až 35 let stejně jako pracovníci starší 56 let. Obě věkové skupiny totiž zaujímají totožných 21 %. Čtvrtou nejpočetnější skupinu představují

zaměstnanci ve věkovém rozmezí 36 až 45 let. Nejméně jsou zastoupeni nejmladší pracovníci do věku 25 let. Věkové rozdělení zaměstnanců zobrazuje obrázek č. 5.



Obr. 5: Struktura zaměstnanců dle rozdělení do věkových kategorií

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka zjišťovala profesní zařazení zaměstnance. Výběr byl umožněn z profesí poštovní doručovatel, pracovník poštovní přepážky a z varianty ostatní pracovníci. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 23 zaměstnanců pracuje na pozici poštovní doručovatel, zatímco 9 dotazovaných pracovníků je zaměstnáno u poštovní přepážky. Šest pracovníků uvedlo, že patří mezi ostatní pracovníky. Jak již bylo v předešlém textu vysvětleno, mezi ostatní pracovníky spadají v dotazníku jak pracovníci obstarávající neadresný RIPM, tak vedoucí zaměstnanci uvedené pobočky ČP. Zjištěné údaje jsou shrnuty v tabulce č. 3 uvedené na následující straně. Pokud uvedené informace vyjádříme procentuálně, dojdeme k závěru, že ve zkoumané pobočce ČP pracuje 60 % poštovních doručovatelů, pracovníci poštovní přepážky jsou zastoupeni 24 % a 16 % z dotázaných tvoří ostatní pracovníci. Strukturu zaměstnanců dle profesního zařazení vyjádřenou procentuálně zobrazuje také obrázek č. 6.

Tab. 3. Struktura zaměstnanců dle profesního zařazení

| Profesní zařazení | Počet zaměstnanců | |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------|
| | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
| Poštovní doručovatel | 23 | 60 |
| Pracovník poštovní přepážky | 9 | 24 |
| Ostatní pracovníci | 6 | 16 |

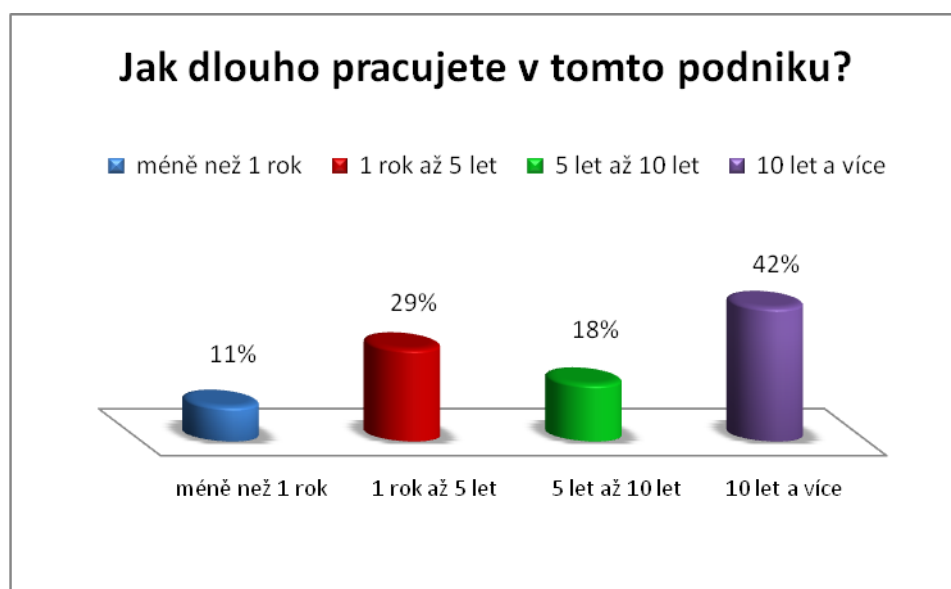
Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 6: Struktura zaměstnanců dle profesního zařazení

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední identifikační otázka byla zaměřena k obdržení údajů o délce odpracované doby v podniku jednotlivými zaměstnanci. Většina zaměstnanců, konkrétně 42 %, je v podniku zaměstnána 10 let a více. Druhou nejčtenější odpovědí byla varianta 1 rok až 5 let doby trvání pracovního poměru v podniku. Tuto možnost zvolilo 29 % pracovníků. 18 % všech dotázaných pracuje v podniku v rozmezí 5 let až 10 let. Méně než 1 rok je v podniku zaměstnáno pouhých 11 % zaměstnanců. Z výsledků výzkumu vypovídá, že nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou ti, kteří pro tento podnik pracují již 10 let a více. V souladu s touto zjištěnou informací lze konstatovat, že fluktuace zaměstnanců je zde nízká. Uvedené údaje jsou zobrazeny na obrázku č. 7.



Obr. 7: Struktura zaměstnanců dle počtu odpracovaných let v podniku
Zdroj: Vlastní zpracování

8.4 Vyhodnocení otázek z oblasti motivace zaměstnanců

Nadcházející část vyhodnocuje již konkrétní výzkumné otázky z oblasti motivace zaměstnanců. Zjištěné výsledky jednotlivých otázek budou postupně interpretovány. Z důvodu větší přehlednosti je uvedeno i grafické znázornění četností odpovědí u každé otázky.

Otázka č. 1: Jste spokojeni se svojí prací?

Nejprve bylo zkoumáno, zda vůbec zaměstnanci jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají. Již samotné zjištění, že zaměstnanec má svoji práci rád, dává zaměstnavateli lepší prostor k ovlivňování pracovníků k vyšším výkonům. Chut' a nadšení k práci vychází totiž přímo od zaměstnanců.

V odpovědi měli zaměstnanci vyjádřit svoji míru spokojenosti s prací, popřípadě míru nespokojenosti. Výsledky jsou zde poměrně optimistické. 61 % zaměstnanců totiž uvedlo, že je spíše spokojeno se svojí prací. Celých 23 % všech dotázaných je spokojeno s vykonávanou prací. Pouze 16 % zaměstnanců si vybralo odpověď, že jsou spíše nespokojeni s prací. Nespokojen není nikdo.

Nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou ti, kteří pro podnik pracují již 10 let a více. Většina zaměstnanců tedy pracuje v podniku poměrně dlouhou dobu. Z tohoto předešlého zjištění lze usuzovat, že by zaměstnanci zkoumané pobočky měli být se svojí prací převážně spokojeni. Uvedenou domněnku výsledky šetření potvrdily. Výsledky první výzkumné otázky znázorňuje obrázek č. 8.

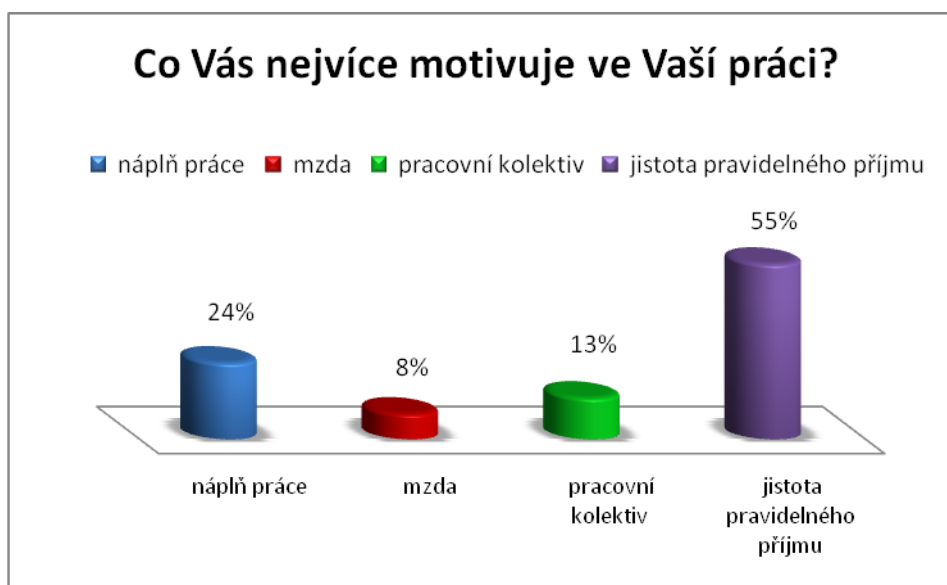


Obr. 8: Spokojenost zaměstnanců s jejich prací
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Co Vás nejvíce motivuje ve Vaší práci?

Zaměstnanci zde měli na výběr ze čtyř možných odpovědí. Museli se ovšem rozhodnout pouze pro jednu variantu, o které se domnívají, že je nejvíce motivuje v jejich práci. Rozhodnout se mohli buď pro náplň práce, mzdu, pracovní kolektiv anebo jistotu pravidelného příjmu.

Nejpreferovanější odpovědí je varianta jistota pravidelného příjmu. Tuto možnost zvolilo 55 % všech dotazovaných zaměstnanců. Zjištěný výsledek zřejmě není příliš překvapující. V současné době, kdy je míra nezaměstnanosti stále vysoká, je obtížné najít jinou pracovní pozici v konkurenci s tak velkým počtem nezaměstnaných osob. Pro 24 % zaměstnanců je nejdůležitějším motivačním faktorem při vykonávání jejich práce samotná náplň práce. Pracovní kolektiv motivuje 13 % zaměstnanců. Pouze 8 % pracovníků zvolilo mzdu jako hlavní motivační faktor v jejich práci. Obrázek č. 9 zobrazuje jednotlivé položky, jenž zaměstnance nejvíce motivují při výkonu jejich práce, dle četností odpovědí.



Obr. 9: Hlavní motivační faktory

Zdroj: Vlastní zpracování

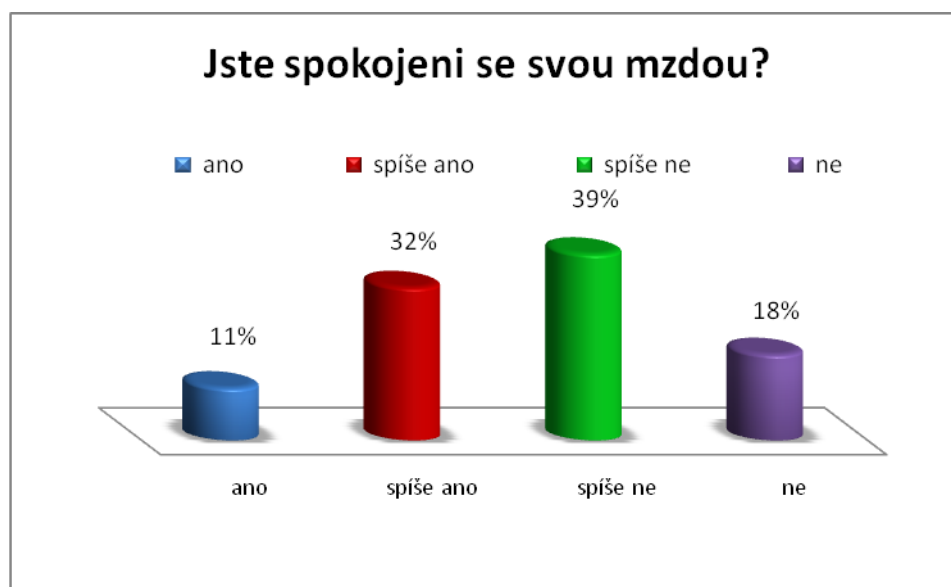
Druhou nejvíce preferovanou odpovědí po jistotě pravidelného příjmu byla mezi zaměstnanci varianta náplň práce jako nejdůležitější motivační faktor. Toto zjištění

odpovídá výsledkům z předchozí výzkumné otázky, kde jsme zkoumali, zda zaměstnanci jsou spokojeni se svojí prací. Jelikož převážná většina zaměstnanců je spokojená se svojí prací, i zde část zaměstnanců uváděla, že v jejich práci je nejvíce motivuje náplň práce.

Otázka č. 3: Jste spokojeni se svou mzdou?

Jestliže jsou zaměstnanci spokojeni s poskytovanou finanční odměnou za odvedenou práci, má tento faktor výrazný vliv na jejich celkovou spokojenost a ochotu v daném zaměstnání setrvat. V případě, že zaměstnanci nejsou spokojeni se mzdou, začnou dříve či později uvažovat o změně zaměstnání, ve kterém dosáhnou vyššího uspokojení.

V uvedené otázce měli zaměstnanci vyjádřit míru spokojenosti, popřípadě míru nespokojenosti, tentokrát však s vyplácenou mzdou. Výsledky jsou zde poměrně rozpolcené. Celých 39 % zaměstnanců totiž uvedlo, že je spíše nespokojených se svojí mzdou, zatímco zaměstnanců, kteří jsou spíše spokojeni s poskytovanou mzdou, je 32 %. Z dotazníků dále vyplynulo, že 18 % se svou mzdou není spokojeno. Zcela spokojených je pouze 11 % dotazovaných zaměstnanců. Obrázek č. 10 zachycuje míru spokojenosti zaměstnanců s jejich mzdou.

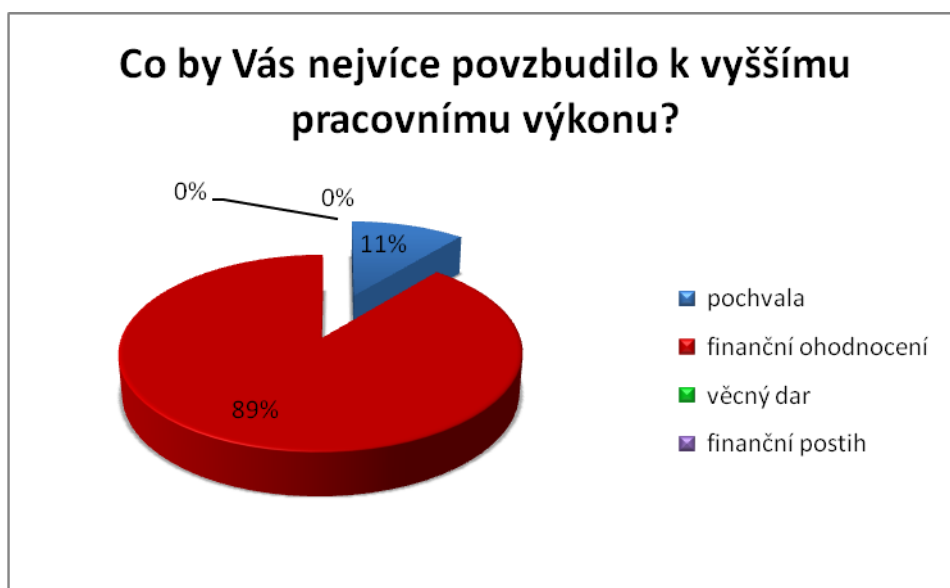


Obr. 10: Spokojenost zaměstnanců s jejich mzdou
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Co by Vás nejvíce povzbudilo k vyššímu pracovnímu výkonu?

V této čtvrté výzkumné otázce měli respondenti sami zhodnotit, o které z uvedených možností se domnívají, že by je stimulovala k vyššímu pracovnímu výkonu. V předcházející druhé otázce bylo již zkoumáno, které faktory zaměstnance v současné době motivují. Nyní měli zaměstnanci odpovědět výběrem jedné z uvedených možností, co by je do budoucna povzbudilo k vyššímu pracovnímu výkonu. Na výběr měli z následujících variant: pochvala, finanční ohodnocení, věcný dar a finanční postih.

Jednoznačně by zaměstnance nejvíce stimulovalo finanční ohodnocení. Tuto variantu vybralo 89 % všech dotazovaných. Následně 11 % pracovníků zvolilo, že by je k vyšším výkonům povzbudila pochvala. Možnost věcný dar a finanční postih nezaškrtl z dotazovaných pracovníků nikdo. Zjištěné výsledky znázorňuje obrázek č. 11.



Obr. 11: Stimulátory k vyššímu pracovnímu výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování

Zřejmě také proto, že nejčtenější odpovědí v jedné z předcházejících otázek (otázka č. 3) bylo, že zaměstnanci jsou spíše nespokojení se svojí mzdou, by nyní nejvíce ocenili za odvedený vyšší pracovní výkon jednoznačně finanční ohodnocení.

Otázka č. 5: Jakou zaměstnaneckou výhodu byste preferovali?

Podnik poskytuje zaměstnancům širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Do dotazníku jsem ovšem zařadila takové výhody, které nejsou zaměstnancům podnikem poskytovány, a zajímalo mě, o kterou z nabídnutých variant by byl mezi zaměstnanci zájem. Na výběr měli z možností příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na ozdravné pobyty, 13. plat a používání mobilního telefonu i pro soukromé účely. I u této otázky museli zvolit pouze jednu možnost.

I zde se projevila určitá nespokojenost s vyplácenou mzdou mezi zaměstnanci, jelikož většina zaměstnanců by nejvíce ocenila 13. plat. Tuto variantu by uvítalo 78 % dotazovaných zaměstnanců. 11 % zaměstnanců by shodně nejvíce ocenilo jak příspěvek na dopravu do zaměstnání, tak příspěvek na ozdravné pobyty. Obě varianty získaly totožných 11 % preferencí. Naopak o používání mobilního telefonu i pro soukromé účely nemá zájem žádný zaměstnanec. Uvedené výsledky lze nalézt graficky znázorněny na obrázku č. 12.



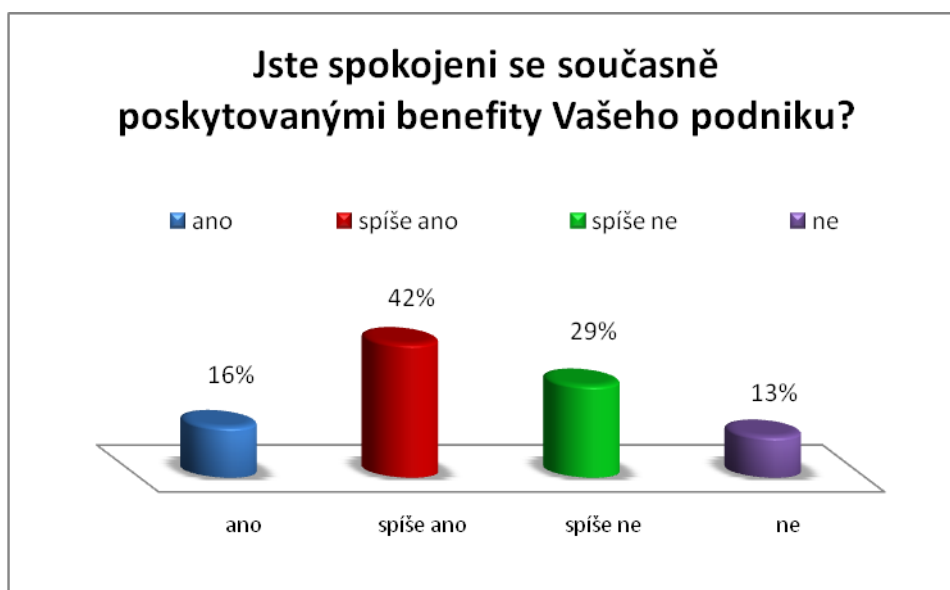
Obr. 12: Preference jednotlivých zaměstnaneckých výhod

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jste spokojeni se současně poskytovanými benefity Vašeho podniku?

Podnik poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu benefitů od příspěvku na rekreaci a pojištění, přes poukázky na zakoupení stravy a delší dobu dovolené atd. Proto v šesté výzkumné otázce měli respondenti odpovědět, zda jsou spokojeni se současně poskytovanými zaměstnaneckými benefity. Z důvodu vyloučení možného nepochopení této výzkumné otázky dotyčnými respondenty, byl v dotazníku vysvětlen výraz benefit.

Z dotazníku vyplynulo, že 42 % zaměstnanců je spíše spokojeno se současně poskytovanými benefity. 29 % dotazovaných zaškrtnulo variantu, že je spíše nespokojeno s těmito zaměstnaneckými benefity. Zcela spokojeno je pouze 16 %. Svoji nespokojenost s poskytovanými benefity podniku vyjádřilo 13 % pracovníků. Obrázek č. 13 zachycuje míru spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity podniku.

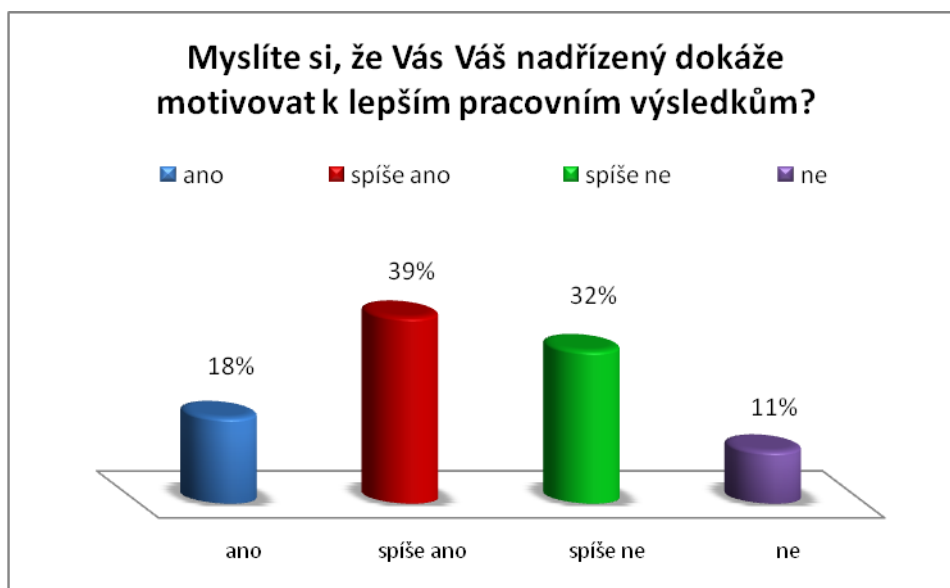


Obr. 13: Spokojenost zaměstnanců se současně poskytovanými benefity
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Myslíte si, že Vás Váš nadřízený dokáže motivovat k lepším pracovním výsledkům?

V sedmé otázce měli respondenti uvést, zda je jejich nadřízený schopen motivovat k lepším pracovním výsledkům. Podnik sice může mít písemně zakotvený adekvátní motivační systém, ale pokud přímý nadřízený není schopen vhodným způsobem podnítit své zaměstnance k lepším pracovním výkonům, lepších výsledků nebude dosaženo.

Výsledky jsou opět poměrně rozporuplné. 39 % zaměstnanců se domnívá, že jejich nadřízený je spíše schopen motivovat k lepším výsledkům práce. Druhou nejčtenější odpovědí bylo, že se dotazovaní zaměstnanci domnívají, že nadřízený spíše není schopen motivovat. Tuto odpověď zvolilo 32 % pracovníků. 18 % respondentů tvrdí, že nadřízený je schopen motivovat k lepším výsledkům. S odpovědí, že vedoucí toho není schopen, se ztotožňuje 11 %. Zjištěné údaje zobrazuje obrázek č. 14.



Obr. 14: Schopnost motivace nadřízeným pracovníkem
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jak hodnotíte Váš pracovní vztah s ostatními spolupracovníky?

Harmonické vztahy mezi spolupracovníky mají nezanedbatelný podíl na celkové spokojenosti pracovníků v určitém zaměstnání. Ovlivňují kvalitu podaného výkonu, ale i ochotu v daném podniku či firmě setrvat. Proto zaměstnanci v uvedené otázce měli ohodnotit své pracovní vztahy s ostatními spolupracovníky. Na výběr měli ze čtyř variant. Vztahy s kolegy mohli hodnotit jako vynikající, uspokojivé, neuspokojivé či špatné.

Zjištěné výsledky jsou kladné. Dotazníkové šetření totiž ukázalo, že zaměstnanci jsou z převážné většiny se současnými pracovními vztahy panujícími mezi spolupracovníky spokojeni. Celých 66 % dotazovaných hodnotí svůj pracovní vztah s kolegy jako uspokojivý. Náзор, že pracovní vztahy s ostatními spolupracovníky jsou vynikající, zastává 24 % zaměstnanců zkoumané pobočky. Pouze 8 % zaměstnanců hodnotí svůj vztah s ostatními spolupracovníky neuspokojivě. 2 % pokládá své vztahy s ostatními kolegy za špatné.

Zajímavé je také zjištění, že pracovní vztahy hodnotili jako neuspokojivé či špatné starší věkové ročníky spadající do věkové kategorie 56 let a více. Obrázek č. 15 zachycuje hodnocení pracovních vztahů zaměstnanců s ostatními spolupracovníky.



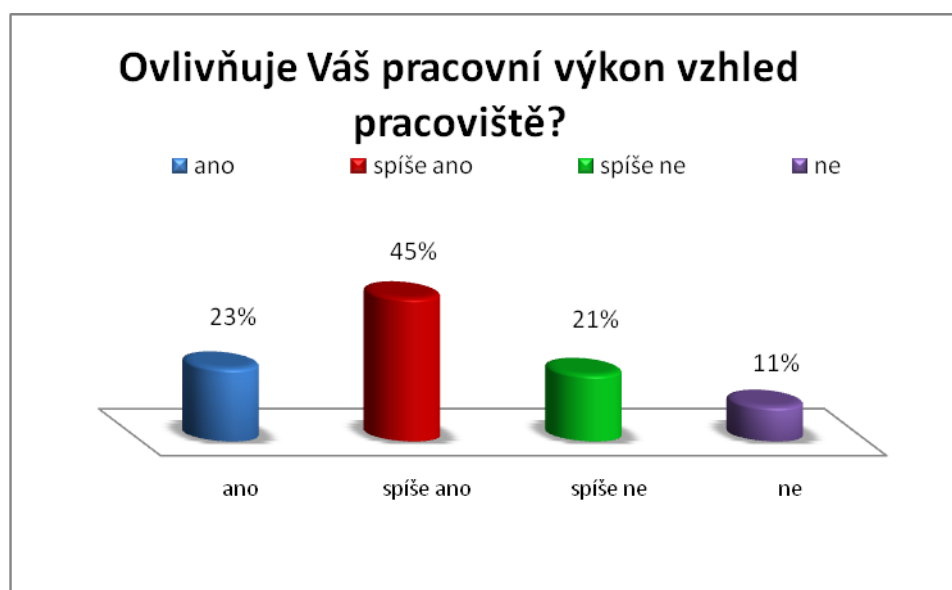
Obr. 15: Pracovní vztahy

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Ovlivňuje Váš pracovní výkon vzhled pracoviště?

V případě, že se zaměstnavateli podaří vytvořit příjemný vzhled pracoviště, který bude pro zaměstnance atraktivní, má možnost ovlivnit kvalitu podaného pracovního výkonu. Na tomto pracovišti budou zaměstnanci zcela jistě rádi trávit svůj pracovní čas. V deváté otázce dotazníku proto měli respondenti sami zhodnotit, zda vzhled pracoviště působí na jejich odvedený výkon.

Téměř polovina dotazovaných pracovníků se domnívá, že vzhled pracoviště spíše ovlivňuje jejich pracovní výkon. 45 % totiž vybralo možnost spíše ano. S názorem, že vzhled pracoviště působí na odvedený výkon, se ztotožňuje 23 %. Variantu, že toto spíše neovlivňuje pracovní výkon, zvolilo 21 % respondentů, zatímco pouze na výkon 11 % zaměstnanců nemá vzhled pracoviště žádný vliv. Uvedené výsledky lze nalézt na obrázku č. 16.



Obr. 16: Vliv vzhledu pracoviště na pracovní výkon
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jak jste spokojeni s dosavadní úrovní udržované čistoty na pracovišti?

Po zhodnocení zaměstnanci podniku, zda vzhled pracoviště ovlivňuje jejich pracovní výkon, následovala výzkumná otázka, ve které respondenti vyjadřovali míru spokojenosti s dosavadní úrovní udržované čistoty na pracovišti.

Celých 42 % pracovníků je spíše spokojeno se současně udržovanou čistotou. Určitou míru nespokojenosti vyjádřilo v obou variantách nespokojenosti shodných 29 % dotazovaných zaměstnanců. Spíše nespokojeno a nespokojeno s dosavadním stavem udržované čistoty na pracovišti je totiž shodně 29 %. Bohužel rozhodně spokojen není žádný z pracovníků. Zjištěné výsledky ohledně spokojenosti pracovníků s úrovní udržované čistoty na pracovišti znázorňuje obrázek č. 17.

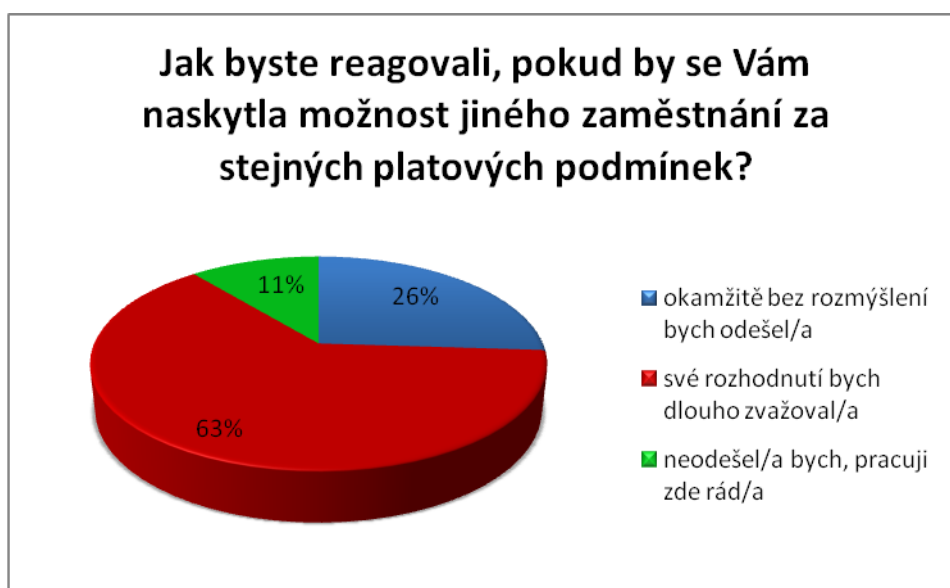


Obr. 17: Spokojenost s udržovanou čistotou na pracovišti
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Jak byste reagovali, pokud by se Vám naskytla možnost jiného zaměstnání za stejných platových podmínek?

Z uvedené výzkumné otázky získáme informaci, jak jsou zaměstnanci v daném podniku skutečně spokojeni. Respondenti měli uvést svoji reakci na eventuální nabídku jiného zaměstnání, ovšem za stejných platových podmínek. Na výběr měli ze tří možných situací svého jednání. Buď mohli zvolit variantu okamžitého odchodu a to bez rozmýšlení, nebo své rozhodnutí odejít či neodejít z podniku mohli dlouho zvažovat. Poslední variantou byla možnost neodejít ze současného zaměstnání, protože tam pracují rádi.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 63 % dotazovaných zaměstnanců by své konečné rozhodnutí dlouho zvažovalo. Následných 26 % zaměstnanců by ihned bez rozmýšlení odešlo. Pouze 11 % pracovníků zvolilo variantu, že by neodešlo, protože v současném zaměstnání pracují rádi. Výsledky jedenácté otázky zachycuje obrázek č. 18.



Obr. 18: Reakce na eventuální nabídku jiného zaměstnání
Zdroj: Vlastní zpracování

Zjištěné výsledky jedenácté výzkumné otázky odpovídají již dříve získaným údajům v předchozích částech dotazníku. Zaměstnanci zkoumané pobočky jsou v naprosté většině spokojeni se svojí prací, přičemž při výkonu zaměstnání je pro ně nejdůležitější mít

zaručený pravidelný příjem. V souladu s těmito dříve zjištěnými informacemi je i nyní nejčastěji zvolená odpověď. Dotazovaní pracovníci by totiž při obdržení nabídky jiného zaměstnání za stejných platových podmínek nejčastěji své konečné rozhodnutí dlouho zvažovali.

Následně znovu analyzujeme získaná data z jedenácté otázky dotazníku, nyní však na základě profesního zařazení zaměstnance. Obdržíme informaci, že poštovní doručovatelé by častěji okamžitě bez rozmýšlení odešli ze současného zaměstnání než pracovníci přepážek. Tuto odpověď preferovalo 35 % doručovatelů, oproti pouhým 22 % pracovníků přepážek. Všichni ostatní pracovníci vybrali shodně jedinou variantu a to, že by své definitivní rozhodnutí dlouho zvažovali. Dále lze konstatovat, že variantu dlouhého rozmýšlení z větší části volili pracovníci přepážek (67 %) oproti doručovatelům (52 %). Tabulka č. 4 zobrazuje reakci na eventuální nabídku jiného zaměstnání podle profesního zařazení zaměstnanců.

Tab. 4. Reakce na eventuální nabídku jiného zaměstnání podle profesního zařazení

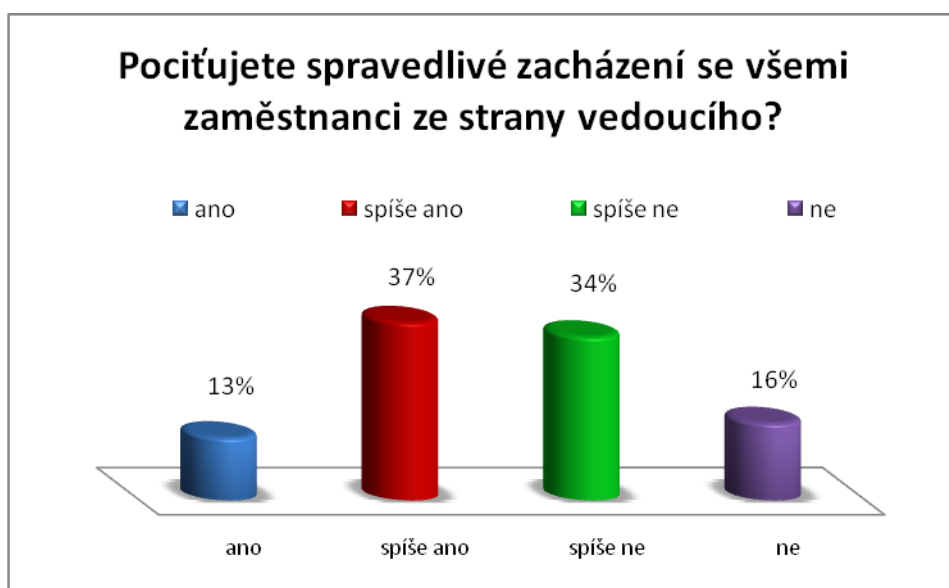
| Reakce | Profesní zařazení zaměstnance | | | | | |
|-----------------------------------------|-------------------------------|------|--------------------|------|--------------------|-------|
| | Doručovatel | | Pracovník přepážky | | Ostatní pracovníci | |
| | Počet | V % | Počet | V % | Počet | V % |
| Okamžitý odchod | 8 | 35 % | 2 | 22 % | 0 | 0 % |
| Dlouhé přemýšlení o konečném rozhodnutí | 12 | 52 % | 6 | 67 % | 6 | 100 % |
| Neodejít, pracuji zde rád | 3 | 13 % | 1 | 11 % | 0 | 0 % |

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Pociťujete spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci ze strany vedoucího?

V případě, že vedoucí nebude se všemi svými zaměstnanci zacházet rovným způsobem a někteří zaměstnanci začnou pociťovat nespravedlivé jednání ze strany vedoucího, bude to mít s nejvyšší pravděpodobností vliv i na jejich celkovou spokojenost v daném zaměstnání, což následně ovlivní i kvalitu jejich podávaného pracovního výkonu. Proto je velice důležité, aby vedoucí se všemi svými podřízenými jednal shodně a nikomu nestranil.

Výsledky jsou zde poměrně vyrovnané. Téměř 37 % pracovníků zastává názor, že spíše pociťují spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci ze strany vedoucího. Ovšem následujících 34 % zaměstnanců tvrdí, že spíše toto nepociťuje. Pro 16 % dotazovaných není zacházení se všemi zaměstnanci spravedlivé. Zbývajících 13 % naopak uvedlo, že vedoucí jedná spravedlivě se všemi pracovníky. Obrázek č. 19 zobrazuje zjištěné údaje.



Obr. 19: Spravedlivost ze strany vedoucího
Zdroj: Vlastní zpracování

Konečné výsledky se nejeví výrazně pozitivně. A to i přes fakt, že nejčtenější odpovědí byl názor, že zaměstnanci spíše pociťují spravedlivé zacházení. Pokud ovšem sečteme výsledky obou variant kladného postoje (varianty: ano, spíše ano) k dané tématice

a následně obou variant záporného hodnocení daného tématu, získáme informaci, že přesně polovina dotazovaných zaměstnanců se vyjadřuje kladně a druhá polovina pracovníků pocítuje nespravedlivé zacházení. Z tohoto důvodu spatřuji v oblasti současného postoje vedoucího k ostatním zaměstnancům prostor pro nápravná opatření.

Otázka č. 13: Jak hodnotíte komunikaci vedoucího se zaměstnanci podniku?

Poslední otázka dotazníku zjišťovala, jak zaměstnanci posuzují komunikaci vedoucího s nimi. Mohli ji ohodnotit jako vynikající, uspokojivou, dostatečnou, či v opačném případě jako nedostatečnou.

Z výsledků empirického šetření vyplývá, že zaměstnanci podniku jsou se způsobem komunikace vedoucího spíše spokojeni. Přesně polovina všech dotazovaných pracovníků ji hodnotí jako uspokojivou. Následných 31 % se přiklání k variantě, že je dostatečná. Za vynikající ji považuje 11 % zaměstnanců. Zbývajících 8 % se způsobem této komunikace spokojeno není. Tito zaměstnanci totiž ohodnotili komunikaci vedoucího s nimi jako nedostatečnou. Výsledky závěrečné otázky hodnotící komunikaci vedoucího se zaměstnanci podniku graficky znázorňuje obrázek č. 20.



Obr. 20: Komunikace vedoucího se zaměstnanci
Zdroj: Vlastní zpracování

8.5 Shrnutí výsledků empirického šetření

Průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření byl uskutečněn k zjištění stupně spokojenosti zaměstnanců s vybranými stimulačními prvky uplatňovanými v podniku a k zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem v podniku.

Z výsledků šetření vyplývá, že nejpočetnější skupinou zaměstnanců, jsou ti, kteří jsou v podniku zaměstnáni 10 let a více. Také z důvodu, že většina zaměstnanců pracuje v podniku poměrně dlouhou dobu, bylo na úvod zjišťováno, zda jsou zaměstnanci s prací, kterou vykonávají, spokojeni. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že zaměstnanci zkoumané pobočky jsou v naprosté většině s vykonávanou prací spokojeni. Již samotné zjištění, že zaměstnanec má svoji práci rád, dává zaměstnavateli lepší prostor k ovlivňování pracovníků k vyšším výkonům.

V současné době, kdy je míra nezaměstnanosti stále vysoká, není zřejmě příliš překvapující, že zaměstnance nejvíce motivuje při výkonu jejich zaměstnání to, že mají jistotu určitého pravidelného příjmu. Následně měli zaměstnanci uvést, zda jsou spokojeni se svou mzdou. Více jak polovina pracovníků ovšem není s vyplácenou výší své mzdy spokojena. Tato nespokojenost se také odrazila v odpovědích následující výzkumné otázky. Zaměstnanci by jednoznačně za odvedený vyšší pracovní výkon nejvíce ocenili finanční ohodnocení. Většina zaměstnanců by ze zaměstnaneckých výhod nejvíce preferovala 13. plat. Zaměstnanci ovšem dále uvedli, že jsou se současně poskytovanými benefity podniku spíše spokojeni.

Dále měli zaměstnanci uvést, zda se domnívají, že jejich nadřízený je dokáže motivovat k lepším pracovním výsledkům. Více jak polovina zaměstnanců má za to, že toho je schopen. Pracovní vztahy s ostatními spolupracovníky zaměstnanci hodnotili kladně. Současné pracovní vztahy panující mezi spolupracovníky vnímají jako uspokojivé až vynikající.

Otázky č. 9 a 10 byly zaměřeny na pracovní prostředí. V případě, že se zaměstnavateli podaří vytvořit příjemný vzhled pracoviště, který bude pro zaměstnance atraktivní, má

možnost ovlivnit kvalitu podaného pracovního výkonu. V deváté otázce dotazníku proto měli respondenti sami zhodnotit, zda vzhled pracoviště působí na jejich odvedený výkon. Z výsledků šetření vyplývá, že zaměstnanci se skutečně domnívají, že toto jejich pracovní výkon spíše ovlivňuje. Pracovníci bohužel následně hodnotili úroveň současně udržované čistoty na pracovišti z větší poloviny záporně.

Z reakce zaměstnanců na eventuální nabídku jiného zaměstnání, lze usoudit, jak jsou v daném podniku skutečně spokojeni. Dotazovaní pracovníci by při obdržení nabídky jiného zaměstnání za stejných platových podmínek nejčastěji své konečné rozhodnutí dlouho zvažovali. Tyto zjištěné výsledky jedenácté výzkumné otázky odpovídají již dříve získaným údajům v předchozích částech dotazníku. Zaměstnanci zkoumané pobočky jsou v naprosté většině se svojí prací spokojeni, přičemž při výkonu zaměstnání je pro ně nejdůležitější mít zaručený pravidelný příjem. S těmito dříve zjištěnými informacemi je i nyní nejčastěji zvolená odpověď v souladu.

Poslední část dotazníku zahrnovala otázky týkající se způsobu jednání vedoucího se zaměstnanci a komunikace s nimi. Přesně polovina zaměstnanců pocítuje ze strany vedoucího nespravedlivé zacházení. Naopak se způsobem komunikace jsou zaměstnanci spíše spokojeni.

9 Návrhy na případná zlepšení

V poslední kapitole této práce jsou navržena možná řešení zjištěných nedostatků. Předkládané návrhy by měly napomoci zvýšit motivaci zaměstnanců. Pro podnik je velice důležité mít spokojené zaměstnance, kteří jsou rádi součástí právě této společnosti. Pouze spokojení a dobře motivovaní zaměstnanci jsou loajální k firmě a tudíž podávají kvalitní pracovní výkony.

9.1 Mezilidské vztahy

Jako nejdůležitější se jeví zlepšit vztahy mezi zaměstnanci a vedením podniku. Každý vedoucí pracovník by měl podporovat utváření přátelských vztahů na pracovišti. Dobrý vedoucí se bude snažit získat důvěru svých zaměstnanců. Z výzkumu ovšem vyplynulo, že přesně polovina zaměstnanců zkoumané pobočky pocítuje ze strany vedoucího nespravedlivé zacházení. Proto je třeba zejména tyto vztahy zlepšit.

Management podniku by měl provést hlubší analýzu odhaleného nedostatku a zjistit, proč zaměstnanci pocítují nespravedlivé zacházení. Následně lze managementu navrhnout zdokonalení komunikace se zaměstnanci, zaměřit se zejména na lepší sdělování informací a zavedení zpětné vazby, z důvodu získání možnosti zpětně zjišťovat, zda dochází ke zlepšení situace.

Řešením tohoto problému dané pobočky by mohlo být pořádání firemních akcí pro zaměstnance a vedoucí pracovníky. Podnik organizuje společné posezení zaměstnanců a vedení pouze jednou do roka, což pokládám za nedostačující. Proto by podnik dále mohl uspořádat turnaj v bowlingu, kterého by se účastnili nikoli pouze zaměstnanci, ale také vedení. Tento večer by zahrnoval nejen zmíněný bowling s drobným pohoštěním, ale také společnou večeři s přípitkem, hrazenou podnikem. Vítěz turnaje by obdržel drobný dar v podobě dárkového poukazu na 30 minutovou relaxační masáž v hodnotě 300 Kč.

K zorganizování společného večera by bylo nutné pronajmout 3 bowlingové dráhy na dobu 3 hodin k uspořádání turnaje v bowlingu a zajistit dárkový poukaz pro vítěze turnaje

v hodnotě 300 Kč. Cena 1 dráhy na 1 hodinu hry je 220 Kč. Dále zarezervovat 41 míst ve zvoleném podniku. Objednat jednotnou večeři se společným přípitkem pro uvedený počet osob. Rozpočet pro 1 osobu zahrnující večeři a přípitek činí 250 Kč. Tento podnik se po dohodě dále postará o drobné pohoštění servírované později po večeři. Rozpočet na pohoštění je odhadován ve výši 1 000 Kč. Celkové náklady na firemní akci, pořádanou pro 41 osob, lze nalézt v tabulce č. 5.

Tab. 5. Náklady na zorganizování společného večera s turnajem v bowlingu

| Položka | Náklady (v Kč) |
|------------------------|----------------|
| 3 bowlingové dráhy | 1 980 |
| Večeře s přípitkem | 10 250 |
| Drobné pohoštění | 1 000 |
| Dárkový poukaz | 300 |
| Celkové náklady | 13 530 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Domnívám se, že uspořádaná firemní akce přispěje k posílení vzájemných vztahů a umožní zaměstnancům poznat své nadřízené mimo pracovní prostředí.

Následně by bylo vhodné změnit styl vedení. Vedoucí pracovník by se měl pokusit více se přiblížit zaměstnancům, získat si jejich důvěru a především upravit styl svého jednání se zaměstnanci. Zaměstnanci v žádném případě nesmějí pociťovat ze strany vedoucího nerovné zacházení. Tomuto problému by mohl také napomoci návrh zorganizování společného večera, který již byl představen.

9.2 Pracovní prostředí

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že zaměstnanci nejsou s dosavadní úrovní udržované čistoty na pracovišti příliš spokojeni. Toto zjištění vnímám jako podnět pro zlepšení kontroly managementem podniku odvedené práce uklízečky a následný rozhovor vedoucího pobočky s uklízečkou, která je v podniku zaměstnána a odpovídá za nynější kvalitu čistoty. Vedoucí by jí měl seznámit s výhradami k její práci. Dále je nutné, aby vedoucí pracovník prošetřil, s jakými konkrétními faktory nejsou zaměstnanci spokojeni, a dohodnul s uklízečkou způsob a termín odstranění závad. Pokud se situace nezlepší, navrhuji rozvázání pracovního poměru se stávající uklízečkou a najmutí nové kvalifikovanější pracovní síly.

9.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnance lze stimulovat k vyšším výkonům také pomocí různých zaměstnaneckých výhod, které firma poskytuje jednotně všem zaměstnancům. Aby byl zajištěn dostatečný stimulační účinek, je ovšem nutná správná volba takovýchto benefitů.

Česká pošta poskytuje svým zaměstnancům poměrně široké spektrum zaměstnaneckých benefitů. Na základě provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci by nejvíce ocenili zavedení 13. platu, který v současné době není pracovníkům ČP poskytován. Z výzkumu dále vyplynulo, že zaměstnance by povzbudilo k vyššímu pracovnímu výkonu zejména finanční ohodnocení. Přiznání 13. platu všem zaměstnancům ČP by ovšem podstatně zvýšilo náklady podniku.

Podnik by mohl zavést vánoční příspěvky pro zaměstnance poskytnuté buď v peněžní podobě, nebo ve formě poukázek, a alespoň částečně zvýšit zaměstnancům za odvedenou práci poskytovanou finanční odměnu. Za nejvhodnější považuji poskytnutí tohoto dodatečného příspěvku právě v období před Vánocemi. Společnost má možnost dát tímto způsobem najevo svým zaměstnancům, že si jich váží, oceňuje jejich výkony, a proto na ně nezapomíná ani na konci roku. Zaměstnanci ocení více finanční odměnu než hmotný dar, jak již víme z vyhodnocení dotazníkového šetření.

Pokud vezmeme v úvahu, zda je výhodnější poskytnout zaměstnancům příspěvek v peněžní formě či v podobě poukázky, dojdeme k závěru, že z daňového hlediska je finančně výhodnější jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, poskytnutí poukázky. Uvedený závěr je podrobně představen v následujícím výpočtu, který zobrazuje danou problematiku nejen z pohledu zaměstnance, ale jsou zde také řešeny mzdové náklady zaměstnavatele při přiznání zaměstnanci finančního příspěvku ve výši 3 000 Kč a při poskytnutí poukázky ve stejné hodnotě.

Z pohledu zaměstnance:

1. Mzda zaměstnance bez poskytnutého finančního příspěvku:

| | |
|----------------------------------------------|---------------|
| Hrubá mzda (HM) | 15 000 |
| SHM (HM x 1,34) | 20 100 |
| Základ daně | 20 100 |
| Záloha daně před slevou | 3 015 |
| Sleva na poplatníka | 2 070 |
| Záloha daně | 945 |
| <u>11 % (sociální + zdravotní pojištění)</u> | <u>1 650</u> |
| Čistá mzda | 12 405 |

2. Mzda zaměstnance s finančním příspěvkem:

| | |
|------------------------------|--------|
| Hodnota finančního příspěvku | 3 000 |
| Hrubá mzda (HM) | 18 000 |
| SHM (HM x 1,34) | 24 120 |
| Základ daně | 24 200 |
| Záloha daně před slevou | 3 630 |
| Sleva na poplatníka | 2 070 |

| | |
|----------------------------------------------|---------------|
| Záloha daně | 1 560 |
| <u>11 % (sociální + zdravotní pojištění)</u> | <u>1 980</u> |
| Čistá mzda | 14 460 |

3. Mzda zaměstnance s poukázkou:

| | |
|----------------------------------------------|---------------|
| Hodnota poukázky | 3 000 |
| Hrubá mzda (HM) | 15 000 |
| SHM (HM x 1,34) | 20 100 |
| Základ daně | 20 100 |
| Záloha daně před slevou | 3 015 |
| Sleva na poplatníka | 2 070 |
| Záloha daně | 945 |
| <u>11 % (sociální + zdravotní pojištění)</u> | <u>1 650</u> |
| Čistá mzda | 15 405 |

Jak je z výpočtu patrné, pokud by byl zaveden finanční příspěvek, mzda zaměstnance se zvýší pouze o 2 055 Kč. V případě poskytnutí poukázky dojde k zvýšení čisté mzdy zaměstnance o celou částku, tedy o 3 000 Kč.

Z pohledu zaměstnavatele:

1. Mzdové náklady zaměstnavatele při neposkytnutí finančního příspěvku:

| | |
|----------------------------------|---------------|
| Hrubá mzda | 15 000 |
| Sociální pojištění (25 %) | 3 750 |
| <u>Zdravotní pojištění (9 %)</u> | <u>1 350</u> |
| Mzdové náklady | 20 100 |

2. Mzdové náklady při poskytnutí finančního příspěvku:

| | |
|----------------------------------|---------------|
| Hodnota finančního příspěvku | 3 000 |
| Hrubá mzda | 18 000 |
| Sociální pojištění (25 %) | 4 500 |
| <u>Zdravotní pojištění (9 %)</u> | <u>1 620</u> |
| Mzdové náklady | 24 120 |

3. Mzdové náklady při poskytnutí poukázky:

| | |
|----------------------------------|---------------|
| Hodnota poukázky | 3 000 |
| Hrubá mzda | 15 000 |
| Sociální pojištění (25 %) | 3 750 |
| <u>Zdravotní pojištění (9 %)</u> | <u>1 350</u> |
| Mzdové náklady (20 100 + 3 000) | 23 100 |

I zde jsme se přesvědčili, že výhodnější je pro zaměstnavatele poskytnout zaměstnancům poukázku. V případě, že zaměstnavatel přizná pracovníkovi poukázku ve výši 3 000 Kč, budou poté jeho mzdové náklady na jednoho zaměstnance činit 23 100 Kč. Kdyby ovšem zaměstnanci poskytl příspěvek v peněžní formě, mzdové náklady na jednoho zaměstnance by se vyšplhaly na 24 120 Kč.

Proto bych podniku doporučila rozšířit zaměstnanecké výhody o poskytování poukázek v hodnotě 3 000 Kč ročně, které by zaměstnanci každoročně obdrželi jako vánoční dar. Nejznámější jsou poukázky Flexi Pass od společnosti Sodexo, s.r.o., které nám umožní flexibilní řešení zaměstnaneckých výhod. Zmíněný tip poukázky lze využít téměř ve všech oblastech zaměstnaneckých výhod – v kultuře a sportu, relaxaci, při koupi dovolené v tuzemsku i zahraničí, ve vzdělávání, při nákupu zdravotních potřeb, vitamínů a brýlí, lázeňských pobytů a očkování. Flexi Pass tak zaměstnanci nabízí při přeměně poukázky na konkrétní hodnotu svobodnou volbu dle jeho aktuálních preferencí. Platnost těchto

poukázek je vždy 2 roky. Navíc nepřinášejí výhody pouze pro zaměstnance, ale jsou prospěšné i pro zaměstnavatele. Podstatnou výhodou pro zaměstnavatele je nenáročné a nenákladné zavedení poukázek. O veškerou administrativu se postará společnost Sodexo. Za předpokladu, že poukázky v hodnotě 3 000 Kč podnik poskytne všem zaměstnancům dané pobočky, náklady budou činit 123 000 Kč.

Finanční náročnost všech navrhovaných řešení lze nalézt v tabulce č. 6, která zobrazuje roční předpokládané náklady jednotlivých variant.

Tab. 6. Celkové náklady navrhovaných řešení

| Navrhované řešení | Předpokládané náklady (v Kč) |
|--------------------------------------|------------------------------|
| Společný večer s turnajem v bowlingu | 13 530 |
| Změna stylu vedení | 0 |
| Zlepšení čistoty na pracovišti | 0 |
| Vánoční poukázky | 123 000 |
| Celkové náklady | 136 530 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Mít kvalitně navržený motivační systém, by mělo být stěžejním úkolem každé firmy. Neznamená to ovšem, aplikovat jen jisté stimulační prostředky, které mohou zvyšovat výkonnost zaměstnanců či pouze stanovit odpovídající systém odměňování. Tento pojem zahrnuje mnohem širší soubor nástrojů a opatření. Při motivování je zejména důležité poznat vnitřní stav člověka, jenž aktivuje jeho úsilí a vzbuzuje v něm vytrvalost dosáhnout vytyčených cílů. Motivační systém musíme upravit takovým způsobem, aby zaměstnanci byli schopni se ztotožnit s cíli podniku, sjednotili své osobní zájmy se zájmy podniku a stali se loajální k podniku. Ani zde však práce na motivačním systému nekončí. Správně vytvořený motivační systém nezaručuje, že bude dosaženo žádoucích výsledků. Je nutné na aktuální potřeby a zájmy pracovníků neustále reagovat. Důležitou roli nese vedoucí, který musí být schopný zrealizovat stanovený motivační systém a dosáhnout nejen požadovaného pracovního výkonu, ale také docílit celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu motivačního systému v podniku Česká pošta, s.p. U zjištěných nedostatků navrhnout opatření na případná zlepšení, která by vedla k účinnější motivaci zaměstnanců.

Empirické šetření bylo provedeno prostřednictvím dotazníkového průzkumu ve vybrané pobočce České pošty, s.p. Výzkum byl uskutečněn k zjištění stupně spokojenosti zaměstnanců s vybranými stimulačními prvky uplatňovanými v podniku a k zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem v podniku.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se způsobem jednání ze strany vedoucího. Pociťují zejména nespravedlivé zacházení. Ke zlepšení vztahů mezi pracovníky a vedením podniku by mělo napomoci pořádání firemních akcí pro zaměstnance a vedoucí pracovníky a změna stylu vedení nadřízeného pracovníka. Jako příklad bylo podrobněji uvedeno uspořádání společného večera s turnajem v bowlingu. Šetřením byla zjištěna nespokojenost s dosavadní úrovní udržované čistoty na pracovišti. Řešením uvedeného nedostatku je zlepšit čistotu na pracovišti a tím dosáhnout

atraktivnějšího vzhledu pracoviště. Navrhovaným opatřením, které by mělo vést k zvýšení spokojenosti zaměstnanců s vyplácenou výší jejich mzdy, je rozšířit zaměstnanecké benefity o poskytování vánočních poukázek v hodnotě 3 000 Kč ročně.

Realizace předkládaných návrhů podnikem by měla vést k účinnější motivaci zaměstnanců.

Seznam použité literatury

ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0784-1.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise*. 11th ed., London and Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

ČESKÁ POŠTA, s.p. *Interní materiály podniku*.

ČESKÁ POŠTA, s.p. *Výroční zpráva 2011* [online]. Praha: Česká pošta, s.p., 2012 [vid. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP-vyrocní-zprava-2011.pdf>

ČESKÁ POŠTA, s.p. *Výroční zpráva 2012* [online]. Praha: Česká pošta, s.p., 2013 [vid. 2013-08-20]. Dostupné z: http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP_vyrocní-zprava_2012.pdf

ČTÚ. *Zpráva o plnění povinností České pošty, s.p. v oblasti základních služeb za rok 2011* [online]. Praha: Český telekomunikační úřad, 2012 [vid. 2013-06-18]. Dostupné z: http://www.ctu.cz/cs/download/postovni_sluzby/zprava-plneni-povinnosti-ceske-posty-2011.pdf

FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.

HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: VICTORIA Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.

HULING, E. Can't Get no [Job] Satisfaction. *Rough Notes*. United States: Rough Notes Company, Inc., 2003. vol. 146, iss. 8, p. 24-26. ISSN 00358525. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/200360448?accountid=17116>

KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera: Motivování*. 1. vyd. Brno: Ando Publishing, 1995.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, V., et al. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1997. ISBN 80-7169-434-7.

PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

PŘIBOVÁ, M., et al. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

Seznam příloh

| | | |
|------------------|-----------------------------------------|-----------|
| Příloha A | Organizační schéma podniku | 91 |
| Příloha B | Dotazník..... | 93 |

Příloha A Organizační schéma podniku

Česká pošta, s.p.
Generální ředitel

| | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Odštěpný závod ICT služby Ředitel odštěpného závodu | odbor interní audit a řízení rizik Ředitel odboru | úsek korporátní správa Ředitel úseku | sekce bezpečnost Ředitel sekce | úsek poštovní technologie a inspekce Ředitel úseku | úsek nákup a zásobování Ředitel úseku | úsek řízení lidských zdrojů Výkonný ředitel |
| odbor obchod a servis OZ Ředitel odboru | | Ombudsman Ombudsman | odbor ochrana majetku a osob Ředitel odboru | sekce přidělová a odvodová služba Ředitel sekce | odbor příprava veřejných zakázek Ředitel odboru | odbor kolektivní a sociální vztahy Ředitel odboru |
| odbor projekty OZ Ředitel odboru | | odbor komunikace Ředitel odboru | odbor bezpečnost poštovního provozu Ředitel odboru | sekce strategický rozvoj a BI Ředitel sekce | odbor centrální nákup Ředitel odboru | odbor odměňování Ředitel odboru |
| sekce komunikační infrastruktura Ředitel sekce | | sekce legislativa Ředitel sekce | | sekce poštovní technologie a procesy Ředitel sekce | odbor standardizace a podpora nákupu Ředitel odboru | odbor personální informace Ředitel odboru |
| | | | | odbor reklamace Ředitel odboru | sekce nákupní strategie a zásobování Ředitel sekce | 5x odbor front office Ředitel odboru |
| | | | | | | sekce rozvoj lidských zdrojů Ředitel sekce |
| | | | | | | sekce personální procesy – back office Ředitel sekce |

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| divize finance Vrchní ředitel | divize ICT a eGovernment Vrchní ředitel | divize obchod a marketing Vrchní ředitel | divize správa majetku Vrchní ředitel | divize poštovní provoz a logistika Vrchní ředitel | Region 8x Ředitel regionu |
| úsek účetnictví a daně Ředitel úseku | odbor bezpečnost ICT Ředitel odboru | odbor koordinace obchodu Ředitel odboru | odbor řízení a evidence majetku Ředitel odboru | odbor architektura logistické sítě Ředitel odboru | |
| úsek controlling Ředitel úseku | úsek provoz a vývoj ICT Výkonný ředitel | úsek Business Development Výkonný ředitel | sekce provozní činnosti Ředitel sekce | odbor regionální podpora logistické sítě Ředitel odboru | |
| sekce treasury a financování Ředitel sekce | úsek eGovernment Výkonný ředitel | úsek marketing Výkonný ředitel | sekce řízení dopravy Ředitel sekce | odbor investice Ředitel odboru | |
| | úsek řízení a správa ICT Výkonný ředitel | sekce regionální a mezinárodní obchod Ředitel sekce | | úsek logistika Ředitel úseku | |
| | | sekce korporátní obchod Ředitel sekce | | sekce provoz peněžních služeb Ředitel sekce | |
| | | sekce alianční partneři Ředitel sekce | | | |

Obr. A1: Organizační schéma podniku
Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Příloha B Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je podkladem pro zpracování mé diplomové práce na téma Motivační systém ve vybraném podniku. Dotazník je zcela ANONYMNÍ a bude použit pouze pro vypracování diplomové práce.

Mnohokrát děkuji za čas věnovaný vyplnění mého dotazníku.

Lucie Crhová

Vaši odpověď označte křížkem.

V jaké věkové kategorii se nacházíte?

☐ do 25 let

☐ 26 až 35 let

☐ 36 až 45 let

☐ 46 až 55 let

☐ 56 let a více

Jaké je Vaše profesní zařazení?

☐ poštovní doručovatel

☐ pracovník poštovní přepážky

☐ ostatní pracovníci

Jak dlouho pracujete v tomto podniku?

☐ méně než 1 rok

☐ 1 rok až 5 let

☐ 5 let až 10 let

☐ 10 let a více

1. Jste spokojeni se svojí prací?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

2. Co Vás nejvíce motivuje ve Vaší práci? (Vyberte 1 možnost)

☐ náplň práce

☐ mzda

☐ pracovní kolektiv

☐ jistota pravidelného příjmu

3. Jste spokojeni se svou mzdou?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

4. Co by Vás nejvíce povzbudilo k vyššímu pracovnímu výkonu? (Vyberte 1 možnost)

- | | |
|----------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> pochvala | <input type="checkbox"/> věcný dar |
| <input type="checkbox"/> finanční ohodnocení | <input type="checkbox"/> finanční postih |

5. Jakou zaměstnaneckou výhodu byste preferovali? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ příspěvek na dopravu do zaměstnání
- ☐ příspěvek na ozdravné pobyty
- ☐ používání mobilního telefonu i pro soukromé účely
- ☐ 13. plat

6. Jste spokojeni se současně poskytovanými benefity Vašeho podniku? (benefit - např. příspěvek na pojištění, na rekreaci, atd.)

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

7. Myslíte si, že Vás Váš nadřízený dokáže motivovat k lepším pracovním výsledkům?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

8. Jak hodnotíte Váš pracovní vztah s ostatními spolupracovníky?

- ☐ vynikající
- ☐ uspokojivý
- ☐ neuspokojivý
- ☐ špatný

9. Ovlivňuje Váš pracovní výkon vzhled pracoviště?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

10. Jak jste spokojeni s dosavadní úrovní udržované čistoty na pracovišti?

- ☐ rozhodně spokojen
- ☐ spíše spokojen
- ☐ spíše nespokojen
- ☐ nespokojen

11. Jak byste reagovali, pokud by se Vám naskytla možnost jiného zaměstnání za stejných platových podmínek?

- ☐ okamžitě bez rozmýšlení bych odešel/a
- ☐ své rozhodnutí bych dlouho zvažoval/a
- ☐ neodešel/a bych, pracuji zde rád/a

12. Pociťujete spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci ze strany vedoucího?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

13. Jak hodnotíte komunikaci vedoucího se zaměstnanci podniku?

- ☐ vynikající
- ☐ uspokojivá
- ☐ dostatečná
- ☐ nedostatečná

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.